



Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget

Følgforskning av pilotprosjekt

Kunnskap for et bedre samfunn

I Oxford Research utvikler vi kunnskap for et bedre samfunn ved å kombinere kompetansen vår innen forskning, strategi og kommunikasjon.

Vi gjennomfører undersøkelser, analyser og evalueringer på tvers av fagområder og på en rekke tematiske felt, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferdsområdet, arbeidsmarkeds- og utdanningsområdet samt innen forsknings- og innovasjonssystemer.

Vi legger til rette for implementerings- og endringsprosesser basert på utfallet av utredningene og analysene våre.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i en rekke Oxford Research-selskaper. Selskapene har felles visjon og samarbeider der det gir merverdi for våre oppdragsgivere.

Vi er miljøfyrtårnsertifisert

Miljøfyrtårn er et anerkjent og effektivt verktøy for sertifisering og miljøledelse, og Norges mest brukte sertifikat for virksomheter som vil dokumentere sin miljøinnsats og vise samfunnsansvar. Som Miljøfyrtårn bidrar vi også til å oppnå flere av FNs bærekraftsmål.

Oxford Research AS

Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
Norge
(+47) 40 00 57 93
post@oxford.no www.oxford.no

Oppdragsgiver

Distriktssenteret

Prosjektperiode

September 2022 – november 2023

Prosjektteam

Prosjektleder

Sjefsanalytiker (ph.d.) Frode Bjørgo

Assisterende prosjektleder

Professor Jon P. Knudsen

Prosjektmedlem

Senioranalytiker Johan Løkken

Senioranalytiker Mia Fjelldal Simonsen

Kvalitetssikrer

Sjefsanalytiker (ph.d.) Elisabet Sørfjorddal Hauge



The Venn-diagram is a stylistic representation of Oxford Research's efforts to combine competences in research, strategy, and communication, in providing knowledge for a better society.

Forord

Oxford Research har på oppdrag for Distriktssenteret følgeforsket utviklingsprosjektet «Fremtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget».

Oppdraget er gjennomført av sjefsanalytiker (ph.d.) Frode Bjørgo, professor Jon P. Knudsen, senioranalytiker Johan Løkken og analytiker Mia Fjelldal Simonsen. Sjefsanalytiker (ph.d.) Elisabet Sørfjorddal Hauge har vært kvalitetssikrer.

Vi vil takke alle som har stilt til intervju og latt oss observere møter. En særlig takk til butikkeiere som har stilt opp i en ellers hektisk hverdag. Takk også til alle som har bidratt til gode diskusjoner på samlinger underveis i prosjektperioden.

Kristiansand, 24. november 2023

Frode Bjørgo
Sjefsanalytiker og prosjektleder
Oxford Research AS

Innholdsfortegnelse

1. Sammendrag	4
2. Introduksjon	8
2.1 Kort om Merkur-programmet.....	8
2.2 Bakgrunn for prosjektet.....	9
2.3 Problemstillinger.....	11
2.4 Kort om metode.....	11
3. Om pilotprosjektet	13
3.1 Kort om de tre pilotene.....	14
3.2 De tre konseptene.....	17
3.3 Involverte aktører.....	28
3.4 Sentrale arbeidsmetodikker.....	30
3.5 Prosjektets ulike faser.....	33
3.6 Arbeidet i pilotene.....	34
3.7 Fellessamlinger.....	40
4. Refleksjoner	44
4.1 Om pilotene.....	44
4.2 Designdrevet innovasjon som metode.....	51
4.3 Kommunens rolle og betydning.....	54
4.4 Styring, rolle- og målforståelse.....	58
4.5 Nye og eksisterende virkemidler.....	60
5. Konklusjon og anbefalinger	65
Litteraturliste	70
Vedlegg	72
Vedlegg 1: Metodisk tilnærming.....	72
Vedlegg 2: Nullpunktsanalyse.....	75
Vedlegg 3: Gamvik Handel.....	86
Vedlegg 4: Joker Grue Finnskog.....	88
Vedlegg 5: Nordmela landhandleri og kafé.....	89

1. Sammendrag

«Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget» er et pilotprosjekt initiert av Distriktssenteret i samarbeid med Design og arkitektur Norge (DOGA). Pilotprosjektet har som hovedmål å «løfte frem små steder som forbilder i utviklingen av framtidens lokalsamfunn med nærbutikken i sentrum».¹

Tre piloter har med utgangspunkt i designmetodikk utforsket lokale behov, ressurser og muligheter. Basert på disse, har butikkene utviklet modeller og fysiske konsepter for bærekraftige tjenestetilbud tilknyttet nærbutikken. Tre design- og arkitekturteam har bistått hver sin pilot i behovskartlegging og utvikling av konsepter. Samarbeidet har resultert i modeller, konsepter og en sluttrapport med arkitektoniske skisser, finansieringsplaner og lønnsomhetsvurderinger for de ulike konseptene.

Prosjektet er initiert med utgangspunkt i Kommunal- og distriktsdepartementets tildelingsbrev til Distriktssenterets for 2023. Distriktssenteret skal «bidra til å fremme samspill mellom Merkur-butikker, kommuner og andre aktører om utvikling av framtidens rette og velfungerende tjenestetilbud og løsninger på samfunnsutfordringer i distriktene». DOGA har styrket pilotens kompetanse på designdrevet innovasjon.

Om nærbutikken og Merkur-programmet

Nærbutikken er viktig både som møteplass og som tilbyder av varer og tjenester. Utviklingstrekk i distriktene med nedgang i folketall, aldring og spredt bosetting setter innbyggernes tilgang til varer og tjenester under press. Flere steder utgjør nærbutikken en kritisk infrastruktur for et lite lokalsamfunn. Den lokale butikkdriveren er også en sentral aktør i utvikling av nye tjenester og tilbud i lokalsamfunnet. Flere steder inngår butikk og lokalsamfunn i et skjebnefellesskap. Nærbutikkens flerfunksjonelle rolle er likevel ikke alltid forstått av kommuner og andre virkemiddelaktører. Dessuten er lav lønnsomhet en stor utfordring for mange nærbutikker. Driftsmarginene er små, og utviklingen de siste tiårene har ført til at små steder står i fare for å miste nærbutikken. Begrenset bedriftsøkonomisk lønnsomhet er en av begrunnelsene for Merkur-programmet.

Merkur-programmet, med dets støtteordninger, er et utviklings- og kompetanseprogram for butikker i Distrikts-Norge, i regi av Kommunal- og distriktsdepartementet, og forvaltet av Distriktssenteret. Målet med programmet er å sikre et dagligvaretilbud i områder med spredt bosetting og små markeder. I Kommunal- og distriktsdepartementets tildelingsbrev til Distriktssenteret (2023, s. 3), understrekes Distriktssenterets ansvar for å forvalte og utvikle Merkur-programmet: «I dette ligger det å utvikle nye strategier og tiltak samt videreutvikle dagens virkemiddel for å ruste butikkene for fremtiden». Som følgeforskere forstår vi pilotprosjektet i lys av dette ansvaret. Behovet for innovasjon og

¹ Prosjektplan Framtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget

utvikling i distriktpolitikken er også understreket i en rekke styringsdokumenter de senere år.

Arbeidet i pilotene

Hver pilot har tatt utgangspunkt i lokale behov, ressurser og muligheter, utviklet modeller for et bærekraftig tjenestetilbud, og arbeidet for å konkretisere realiserbare, innovative konsepter og fysiske løsninger deretter. Designmetodikk og innovative anskaffelser har stått sentralt i prosjektet.

Distriktssenteret og DOGA skal ha ros for å ha iverksatt et ambisiøst nybrottsarbeid. Gjennom pilotprosjektet har ulike aktører samarbeidet på nye måter. Dette har bidratt til mye læring. Pilotprosjektet bærer likevel preg av kompleks organisering, og det har manglet en omforent forståelse av hvordan prosjektet kan gå fra en overordnet problembeskrivelse til et gjennomførbart utviklingsprosjekt.

Pilotprosjektet har tilført nødvendig faglig bistand til utviklingen av tjenestekonsepter, tilpasset butikkens lokale kontekst. I løpet av en forholdsvis kort prosjektperiode har flere av pilotene kommet langt med å utvikle tjenestekonsepter. Som følgeforskere mener vi konseptet *Lokalsamfunnsverkstedet* bør testes i en driftsfase ettersom dette konseptet også kan fungere i lignende lokalsamfunn.

Pilotprosjektet har også utforsket metoder som er nye i Merkur-sammenheng. Designdrevet innovasjon har, sammen med arkitektkompetanse, hjulpet prosjektgruppene med å identifisere behov, roller og øke deres markedsforståelse. Designdrevet innovasjon er samtidig en tidkrevende og prosessorientert metode som ikke vil passe for alle nærbutikker. Som følgeforskere stiller vi også spørsmål ved merverdien av metoden når designkompetansen kommer så sent inn i prosjektutviklingen som den har gjort.

Pilotprosjektet har også utfordret Merkur-konsulentene til å arbeide på nye måter. Merkur-konsulentene har håndtert denne utfordringen på en svært god måte og har tatt betydelig ansvar for prosessen gjennom kritiske spørsmål og tett oppfølging. Slik har Merkur-konsulentene demonstrert sin betydning og verdi for Merkur-programmet. En eventuell videreføring av designdrevet innovasjon som verktøy i Merkur-programmet, bør utvikles i tett dialog med Merkur-konsulentene.

Framover venter et viktig, men krevende arbeid for å finansiere og realisere konseptene som er utviklet. Nærbutikkene i piloten har selv svært begrenset evne når det gjelder finansiering. Kapital må derfor hentes utenifra. Det er likevel viktig å understreke at pilotprosjektet ikke hadde en målsetting om ferdig finansiering. Tvert imot ble det presisert i prosjektbeskrivelsen at eventuelt arbeid med prototyper, prosjektering eller bygningsmessige arbeider, ikke skulle inngå i arbeidet med piloten.

Til tross for at pilotene i hovedsak er fornøyde med bistanden de har fått, er det grunn til å peke på enkelte forhold som pilotprosjektet ikke har lyktes med. For det første har Distriktssenteret ikke klart å mobilisere kommunene i tilstrekkelig grad. Det har svekket måloppnåelsen. Nærbutikken trenger kommunen, men kanskje like viktig i denne sammenheng; kommunen trenger nærbutikken. Her er det et uforløst potensial ettersom Distriktssenteret har bred kompetanse på området. Relasjonen mellom Merkur-butikk og kommune har vært tema for flere initiativ i Merkur-programmet de senere år.

For det andre har arbeidet med virkemiddelapparatet ført til ulike forventninger blant pilotens deltakere. I prosjektet ble det opprettet en egen virkemiddelgruppe med representanter fra blant annet Innovasjon Norge, Husbanken, SIVA, Nordland fylkeskommune og Innlandet fylkeskommune. Ifølge Distriktssenteret skulle virkemiddelaktørene arbeide med utgangspunkt i to målsettinger: 1) på nasjonalt nivå diskutere hvordan ulike virkemidler kan spille på lag for å støtte utviklingsprosjekter i distriktssamfunn, og 2) på lokalt nivå finne finansieringsløsninger på tvers av virkemidler for å finansiere bygging av fysiske fasiliteter for nærbutikken. Etter vår vurdering har virkemiddelgruppas arbeid vært hensiktsmessig med tanke på målsetting nummer én, men i begrenset grad ført fram for målsetting nummer to.

Virkemiddelarbeidet har også i svært stor grad vært rettet mot offentlige aktører. Denne orienteringen er synlig i organiseringen av pilotprosjektet og kan ha sperret for utforskning av mulige finansieringskilder i sivilsamfunnet, herunder butikkjedene, stiftelser og banker.

For det tredje har mangelen på en aktiv ressursgruppe svekket virkningene prosjektet kunne hatt på lengre sikt. Gjennom å sammenfatte utfordringer pilotene har støtt på i møte med virkemiddelapparatet, kunne medlemmene i ressursgruppa løftet mangel på samordning av offentlige virkemidler for å ivareta små steders behov. Fra en slik overordnet analyse, ville veien vært kort til å identifisere behov for endrede virkemidler eller nye politiske løsninger.

I fraværet av en fungerende ressursgruppe, fikk Merkur-styret gradvis en større rolle enn det vi som følgeforskere oppfatter at de var tiltenkt. Pilotprosjektet har på denne måten synliggjort utfordringer ved dagens organisering av Merkur-programmet, ettersom Distriktssenteret mottar til dels motstridende styringssignaler fra Kommunal- og distriktsdepartementet og Merkur-styret.

Leserveiledning: Denne rapporten inneholder både dokumentasjon av prosessene i de enkelte pilotene, og mer overordnede diskusjoner, vurderinger og anbefalinger. Kapittel 2 og 3 er introduksjonskapitler som gir oversikt over bakgrunnen og utformingen av pilotprosjektet. Kapittel 4 er viet en detaljert beskrivelse og dokumentasjon av arbeidet i de enkelte pilotene. Hensikten med kapittelet er å spre læringspunkter til andre butikker i

tilsvarende situasjon. Kapittel 5 løfter fram fallgruver og suksesskriterier samt overordnede refleksjoner, mens kapittel 6 oppsummerer og konkluderer.

2. Introduksjon

Distriktssenteret har i samarbeid med DOGA etablert pilotprosjektet «Framtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget». Pilotprosjektet har hatt som hovedmål å utvikle modeller og gode eksempler fra små steder der nærbutikken står i sentrum for tjenesteutvikling og ny aktivitet i lokalsamfunnet.

Denne rapporten er et resultat av følgeforskningen som har fulgt prosjektet siden september 2022. Følgeforskningen har hatt som mål å sikre læring, både til 1) pilotdeltakerne underveis i prosjektet, 2) andre lokalsamfunn og nærbutikker med tilsvarende utfordringer som vurderer lignende prosesser, og 3) Distriktssenteret, DOGA og Merkur-konsulenter i vurderingen av en eventuell videreføring av denne eller lignende pilotordninger.

Rapporten består av vurderinger og dokumentasjon av prosessene som pilotene har gjennomgått i prosjektet. Gjennom rapporten løfter vi opp barrierer, muligheter og forutsetninger for denne formen for samarbeid. Målet er å bidra til læring som andre nærbutikker, kommuner og lokalsamfunn kan dra nytte av i sitt arbeid med å utvikle attraktive og lønnsomme tjenester i flerfunksjonelle fasiliteter.

I dette kapittelet gir vi en kort introduksjon til Merkur-programmet, og redegjør kort for bakgrunnen for prosjektet, samt problemstillingene for følgeforskningen.

2.1 Kort om Merkur-programmet

Merkur-programmet er eit kompetanse- og utviklingsprogram for nærbutikker i Distrikts-Norge. Målet er å sikre innbyggerane tilgang til ein nærliggande daglegvarebutikk med god kvalitet og mange tilleggstenester.

Merkur-programmets hjemmesider

Merkur-programmet (Merkantilt kompetanseprogram for utkantbutikkene i regionene) er et resultat av en videreføring av tidligere støtteordninger for dagligvarehandel i utkantstrøk, som ble opprettet i 1995. Programmet har som mål å sikre innbyggerne i distriktene tilgang til en nærliggende dagligvarebutikk, og arbeider for at dagligvarebutikkene kan få tilleggstenester som øker lønnsomheten i butikken, og som gir innbyggerne i lokalsamfunnet bedre tjenester. Kompetansesenter for distriktsutvikling (nå Distriktssenteret) overtok forvaltningen av Merkur-programmet i 2019, og Merkur har per i dag ti konsulenter som gir kjøpmenn i Merkur-butikker opplæring og rådgiving.

Totalt sett er Merkur-programmets budsjetttramme i 2023 på 61 millioner kroner. Midlene går til kompetanseprogrammet og tilskuddsordningene, med unntak av midler til

forvaltning og administrasjon. En stor del av midlene programmet forvalter, blir tildelt som investeringsstilskudd til de minste og mest perifere dagligvarebutikkene.

I 2010 ble det etablert en ordning for utvikling- og investeringsstøtte til dagligvarebutikker, med mål om å modernisere og styrke disse. Mye av pengene har gått til kjøøl og frys, nye dataløsninger, modernisering eller bygningsmessige investeringer. I tillegg kommer støtte til drivstoffanlegg og utbygging av møteplasser/kafétilbud. Merkur-programmet har også etablert en ordning med investeringsstøtte for drivstoffanlegg for å sikre tilgang på drivstoff i distriktene, og en ordning med utviklingsstøtte til bokhandler i distriktene.

2.2 Bakgrunn for prosjektet

For mange små lokalsamfunn er nærbutikken og den lokale kjøpmannen viktig både som tilbyder av varer og tjenester (herunder utvikling av nye tjenester og tilbud) og som møteplass. Vår undersøkelse av tilleggstjenestene i Merkur-programmet bidrar til å synliggjøre viktigheten av nærbutikken. Tilleggstjenestene bidrar til positive ringvirkninger for lokalsamfunn, kommunene og storsamfunnet (Oxford Research, 2021). Samtidig preges mange små lokalsamfunn av et mangefasettert utfordringsbilde. I pilotprosjektet summeres disse utfordringene opp i et tre-delt utfordringsbilde:

- Mangel på grunnleggende tjenester nær innbyggerne i distriktskommuner.
- Nærbutikker med mange tilleggstjenester, utfordrende lønnsomhet og lite hensiktsmessige lokaliteter.
- Mangel på samordning av offentlige virkemidler for å ivareta små steders behov.

Utviklingstrekk i distriktene med nedgang i folketall, aldring og spredt bosetting setter innbyggerne sin tilgang på varer og tjenester under press. Samtidig ser vi at kommunale og statlige tjenestetilbud blir stadig mer sentralisert. Dette gir dårligere tilgang til tjenester i distriktsområder.

NOU 2020:15 «Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet» peker på konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene. Mange distriktskommuner opplever en vedvarende befolkningsnedgang og per i dag er det mange små steder som står i fare for å miste nærbutikken. I tillegg til at færre bosetter seg i distriktene, blir befolkningen som blir boende i distriktene stadig eldre, og bosettingen er generelt svært spredt. Tilgang på gode tjenester i nærheten er fremdeles viktig, men krever andre løsninger i områder med spredt bosetting. Ikke minst handler det om hvordan man kan sørge for gode helse-, pleie- og omsorgstjenester til den aldrende befolkningen i distriktet.

Nærbutikken er utfordret på lønnsom drift, og driften må kontinuerlig tilpasses nye kunde- og handlemønstre. Utvikling av bærekraftige tilleggstjenester står sentralt både for

overlevelsen til butikken og for attraktiviteten til bygda. Et dårlig fungerende boligmarked, endring i arbeidsmåter i arbeidslivet og behov for nye møteplasser stiller nye krav til sambruk av bygg på små steder. Fasiliteter som kan tilpasses flere funksjoner kan løse noen av disse utfordringene i lokalsamfunnet.

I vår rapport om tilleggstenestene i Merkur (Oxford Research, 2021), fant vi til sammen 34 ulike tjenester med utgangspunkt i nærbutikken. Dette utgjør i snitt 9 tjenester per butikk. Tjenestene er i ulike kategorier, og utgjør både basistjenester, sosiale møteplasser, kommunale tjenester, digitale tjenester, tjenester for hyttefolk og tilreisende og andre tilleggstenester som campingplass, leiligheter for eldre og treningssenter. Butikkene blir dermed sosiale møteplasser som bidrar til økt livskvalitet, samhold og tilgang til et tjenestetilbud som gjør livet i distriktene enklere.

Utfordringen ligger i at kjøpmannens tid er en knapphetsfaktor for å drifte alle disse tjenestene. Det er krevende å få til lønnsomhet på alle områder, og det er vanskelig å finne hensiktsmessig plass til å huse alle tilbudene som det er behov for. Dessuten er basistjenestene som post, tipping, apotek tjenester og drivstoffanlegg i endring, og fases ut sammen med løsninger som ikke gir nærbutikken kundetraffikk og inntekter. Dette kan få store negative konsekvenser for butikkene.

Marginale markeder kjennetegner situasjonen for distriktsbutikker på små steder, med et stort behov for egne forretningsmodeller, lokal tilpasning av tjenestetilbudet og investeringer i funksjonelle lokaliteter. For å realisere større tilpasninger av fysiske løsninger kreves offentlig støtte, og de virkemidlene som finnes i dag er ikke samkjørt for å imøtekomme små steders sammensatte behov (NOU 2020:15).

2.3 Problemstillinger

For å dokumentere utviklingen av modeller og gode eksempler på små steder der nærbutikken står i sentrum for tjenesteutvikling og ny aktivitet, har vi tatt i bruk perspektiver som forener både nærings- og lokalsamfunnsutvikling. Problemstillingene for dette fremkommer av neste tabell:

Hovedproblemstillinger	Underproblemstillinger
Hva skal til for å få samarbeidene til å fungere?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva er velfungerende modell(er) for samarbeidet? • Hvem bør delta? • Hva er betydningen av en ekstern fasilitator, for prosjektet og de lokale aktørene? • Hvordan påvirker sammensetning av partnere samarbeidet? • Hvordan utøver kommunen sin rolle i samarbeidet, for å oppnå samfunnsgevinster?
Hvordan jobbes det med utfordringene bygda og kommunen står ovenfor?	<ul style="list-style-type: none"> • Er det behov for støtte/innsats på statlig eller regionalt nivå, eventuelt på hvilken måte? • Hvordan utnytte dagens virkemidler på en bedre måte for å realisere slike prosjekt? • Hvordan kan evt. justering i eksisterende virkemidler bidra til realisering? • Er det behov for nye virkemidler?
Hvordan svarer de løsningene/konseptene som er valgt til behovene som er avdekket?	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan står dette i samsvar med distriktsutfordringene bygda/kommunen står ovenfor?
Hva kan effektene være på kort og lang sikt, og hva er overføringsverdien til andre lokalsamfunn?	<ul style="list-style-type: none"> • Hva bidrar pilotprosjektene til? • Hvilke virkninger kan dokumenteres på kortere og lengre sikt?
Hva er potensialet for å skape lønnsomhet for butikken i de lokale pilotene og ev. andre partnere i pilotene?	

2.4 Kort om metode

Rapporten bygger på et kvalitativt datamateriale. De primære kildene til data har vært dokumentstudie, møteobservasjon og intervju med de involverte aktørene.

Følgforskningen har blitt gjennomført med en formativ profil. Dokumentasjon og vurdering har vært viktig gjennom prosessen, men det har i tillegg vært et poeng å sikre læring og erfaringsspredning mellom aktørene involvert i pilotprosjektet. Lærdommene og erfaringene skal også komme andre lokalsamfunn, nærbutikker og kommuner til

gode². Et viktig grep har vært jevnlig oppfølgingsmøter med oppdragsgiver. Dette ble gjort for å sikre oppmerksomhet omkring eventuelle «fallgruver», men også suksesskriterier og læringspunkter som vi har identifisert underveis i prosjektet.

Gjennom prosjektet har vi fulgt de tre pilotene litt ulikt. Vi har også i ulik grad blitt involvert i prosjektet. Tidvis har vi måttet etterspørre dokumentasjon i enkelte piloter, mens vi i andre piloter har blitt orientert om e-postkorrespondanse og involvert i arbeidsmøter underveis. I tillegg har pilotene i ulik grad benyttet seg av prosjektets digitale plattform. Dette har gjort at vi har fulgt pilotprosjektet i Gamvik tetttest, hatt jevnlig dialog med pilotprosjektet i Svullrya og mer sporadisk kontakt med pilotprosjektet i Nordmela.

Se vedlegg 1 for mer inngående informasjon om vår metodiske tilnærming.

² Som avslutning til oppdragets innledende fase ble det utformet en nullpunktsanalyse. Nullpunktsanalysen ligger som vedlegg 2 til rapporten.

3. Om pilotprosjektet

Prosjektet har blitt gjennomført som tre lokale piloter i Gamvik, Svullrya og Nordmela. Pilotene skulle utvikle modeller for et bærekraftig tjenestetilbud, og arbeide for å konkretisere realiserbare, innovative konsepter og fysiske løsninger. Utgangspunktet for dette arbeidet har vært lokale behov, ressurser og muligheter. Formålet med pilotprosjektet var å løfte frem små steder som forbilder i utviklingen av framtidens lokalsamfunn med nærbutikken i sentrum. Designmetodikk og innovativ anskaffelse har stått sentralt i prosjektet, for å sikre en åpen tilnærming til mulige løsninger. Tre design- og arkitekturteam vært påkoblet hver sin pilot for å bistå i behovskartleggingen og i utviklingen av modeller og konsepter (se kapittel 3.4.2 for nærmere omtale av disse).

Det overordnede pilotprosjektet har hatt som hovedmål å løfte frem små steder som forbilder i utviklingen av framtidens lokalsamfunn med nærbutikken i sentrum, og skal bidra til:

- at folk i distriktene får dekket grunnleggende behov for varer, tjenester og møteplasser i nærmiljøet sitt
- bedre samordning og utnyttelse av ressurser og virkemidler for å ivareta små steders behov
 - fleksible finansieringsløsninger på tvers av virkemiddelaktører
- økt lokal trivsel og stolthet for eget lokalsamfunn

De tre lokale pilotene har hatt som mål å skape resultater gjennom:

- å utvikle modeller for et bærekraftig tjenestetilbud tilpasset stedets behov og muligheter med nærbutikken i sentrum
- å konkretisere realiserbare, innovative konsepter og fysiske løsninger som gjenspeiler lokale behov
- samskaping og engasjerende prosesser som forsterker samhold, kreativitet og fremmer tjenesteutvikling og smartere utnyttelse av felles ressurser

Pilotprosjektet har undersøkt hvordan man kan styrke det grunnleggende tjeneste- og aktivitetstilbudet på små steder, med utgangspunkt i nærbutikken. Det har undersøkt hvordan man kan utvikle modeller for et bærekraftig tjenestetilbud tilpasset små steders behov og muligheter, hvordan realisere konsepter og fysiske løsninger som inspirerer og synliggjør små steders potensiale, og hvordan man kan samordne kommunale, regionale og statlige ressurser og virkemidler for å bedre ivareta små steders behov.

Følgforskningen ble først påkoblet i etterkant av pilotutvelgelsen, vi har ikke innsikt i arbeidet med utformingen av pilotprosjektet i forkanten av oppstarten med de tre pilotene. Gjennom omfattende datainnsamling har vi likevel fått innsikt i deler av forarbeidet.

Distriktssenteret har utformet pilotprosjektet i nært samarbeid med DOGA, men forholdet mellom Merkur-styret og ressursgruppen, har vært uklar (omtales mer senere).

Merkurstyret har i motsetning til ressursgruppa fått en stor og aktiv rolle, og har direkte påvirket beslutninger knyttet til prosjektets utforming og utvikling uten at deres rolle gjenspeiler prosjektorganiseringen. Dette har skapt en del misforståelser omkring mål og forventninger til prosess og resultater, som en intervjudeltaker påpeker:

Vi i prosjektgruppa har hatt mange runder for å finne en form på dette pilotprosjektet, og få det godkjent av Merkurstyret. Internt i prosjektgruppa var vi uenige i overskriften «Framtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget». Etter min mening ble det for mye fokus på bygg som løsning. Poenget med en innovasjonsprosess er å være åpen for mange mulige løsninger.

Intervjudeltaker, overordnet prosjektgruppe

3.1 Kort om de tre pilotene

De lokale pilotene ble valgt ut på bakgrunn av gitte kriterier. Blant annet skulle den lokale piloten bestå av et samarbeid mellom en Merkurbutikk, butikkjeden som butikken er tilknyttet, vertskapskommunen og andre relevante aktører. Det skulle settes sammen en arbeidsgruppe for å representere de ulike partene og lokalsamfunnet. En Merkur-konsulent skulle engasjeres for å tilrettelegge det lokale pilotarbeidet. Den lokale piloten skulle ha en ambisjon om å være nytenkende. Det skulle avsettes tilstrekkelig kapasitet og kompetanse, med mål om å bidra til å skape gode samarbeidsprosesser og bred innbyggermedvirkning. I tillegg ble pilotene valgt ut ifra geografisk spredning og for å sikre et mangfold i problemstillingene.

Basert på disse utvelgelseskriteriene, ble de tre lokale pilotene valgt: Joker Grue Finnskog, Gamvik Handel og Nordmela landhandleri og kafé. Under følger en kort beskrivelse av de tre utvalgte lokalpilotene, slik de ble beskrevet tidlig i prosjektet:



3.1.1 Pilot Joker Grue Finnskog

Joker Grue Finnskog er en tradisjonsrik nærbutikk på Svullrya, nær svenskegrensen. Butikken trenger å tilpasse varesortiment og servicetjenester til kundenes behov, handlemønster og turiststrøm, samtidig som de vil ta vare på sin identitet og historie. Det er om lag 230 innbyggere i Svullrya.

Butikken har lagt opp til et tett samarbeid med kommunen og reiselivsaktører, slik at butikkens utvikling blir en del av kommunens arbeid med stedsutvikling. Joker Grue vurderer både gjenbruk av historisk, verneverdig butikkbygg og nybygg.

3.1.2 Pilot Gamvik Handel

Gamvik Handel i Finnmark har hatt en positiv utvikling i takt med utviklingen på fiskebruket. Lokalsamfunnet har utfordringer med eldre befolkning, integrering av arbeidsinnvandrere, behov for arbeidskraft og nedlegging av viktige tjenester. Det er om lag 230 innbyggere i tettstedet Gamvik.

Butikken ønsker å utvikle et «lokalsamfunnsverksted» i samarbeid med andre lokale aktører, der folk kan skape et sterkere fellesskap og et mer robust og stabilt lokalsamfunn. Gamvik har behov for nye lokaler til denne, utvidede aktiviteten.





3.1.3 Pilot Nordmela landhandleri og kafé

Nordmela landhandleri og kafé på Andøy i Nordland ligger i en omstillingskommune som har fått næringsutfordringer etter nedlegging av flystasjon. Samtidig ser kommunen store muligheter i form av nye næringer og arbeidsplasser. Det er om lag 120 innbyggere i Nordmela.

Butikken ønsker å utforske hvordan man kan koble ulike næringer rundt nærbutikken og hvordan man i samarbeid med kommunen tilrettelegge for et internasjonalt arbeidsliv i et lite lokalsamfunn. Landhandleriet og kafeen har dårlige, uhensiktsmessige lokaler pr. i dag og trenger nytt bygg å drive virksomheten i.

3.2 De tre konseptene

I dette delkapittelet gjennomgår vi de tre utviklede konseptene slik de ble presentert på sluttsamlingen i september 2023.

Innledningsvis er det viktig å presisere at fremstillingen av konseptene strekker seg til presentasjonen under prosjektets sluttsamling. Arbeidet med konseptene pågår fortsatt. Det er også viktig å påpeke at innsatsen for å realisere konseptene er helt i startfasen³. Følgforskningen rapporterer med utgangspunkt i selve prosessen og tidlige resultater.

Overordnet vurderer vi pilotenes konsepter som samsvarende med lokale behov som ble identifisert gjennom prosjektet. Videre adresseres sentrale utfordringer som boligmangel, nye etableringer, medborgerskap og integrering i den enkelte pilot.

3.2.1 Joker Grue Finnskog – Butikk-hub

I Svullrya-piloten har man gjennom prosjektet nærmet seg et konsept for butikk-hub hvor man beholder og renoverer det gamle butikkbygget, og supplerer det med et nytt og moderne butikkbygg. (Se Pir 2 sin skisse for illustrasjon av butikk-hub). Deres konsept består av tjenestemodeller med ulike funksjoner:

- Bolig
- Kontor
- Butikk
- Produksjon

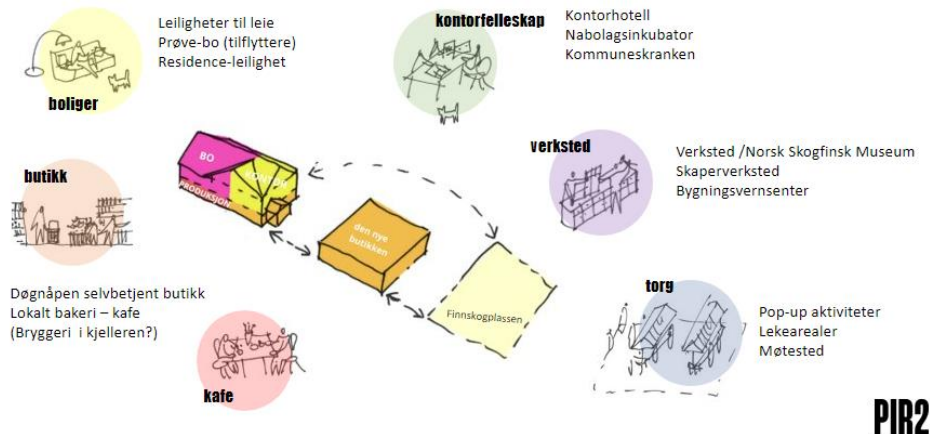
Butikk-huben vil blant annet ha et system for en døgnåpen selvbetjent butikk, mens det gamle butikkbygget vil ha en tredelt funksjon med muligheter for kontorfellesskap, verksted og utleie av leiligheter.

³ Distriktsenteret har gjort oss oppmerksomme på at piloten i Nordmela har kommet lenger med å konkretisere sine konsepter etter avsluttet datainnsamling.³

Figur 1: elementer som inngår/kan inngå i konseptet

BUTIKK-HUB

Skisser til en modell for en bærekraftig og fremtidsretta nærbutikk



Kilde: Pir2

Hvordan svarer konseptet til behovene?

Butikk-hub-konseptet svarer til de behovene som er identifisert, utprøvd og verifisert gjennom design- og arkitektteamets arbeid med prosjektet. I arbeidet med å utvikle mulige tjenestemodeller har man forankret og forsterket de stedlige kvalitetene som er viktig for lokalbefolkningen, kommunen og andre sentrale aktører.

Vi har mye på plass, vi er ganske tydelige på det. Vi har fått utnyttet teamet vårt på en god måte. Både konsulentene og arbeidsgruppa har virkelig levert. De har jobbet på en utrolig bra måte. At vi har klart å hanke dette i land, å gjøre det til et så konkret konsept, det er virkelig bra.

Intervjudeltaker, prosjektgruppe

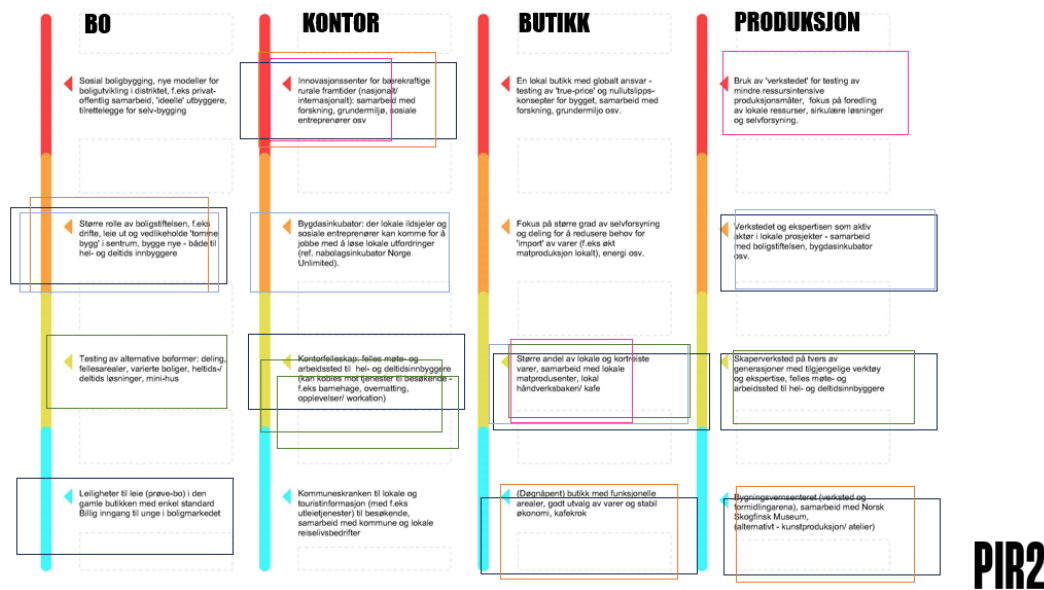
I Distriktsmeldingen påpekes et velfungerende boligmarked som en forutsetning for nærings- og samfunnsutviklingen i kommunene (Meld. St.27. 2022-2023). En særlig sentral dimensjon som er utforsket i prosjektet er tjenestemodellen knyttet til botilbud og boliger på Svullrya. Husbankens arbeid med utvikling av boligmarkedet i distriktene er også noe som har blitt ytterligere styrket av regjeringen. Som en av flere virkemiddelaktører har Husbanken vært koblet på dette arbeidet. I den tidlige fasen har Husbanken bidratt med informasjon om mulighetene for støtte og finansieringsmuligheter. Butikk-hub-konseptet ved Joker Grue Finnskog bidrar dermed til å utforske mulighetsrommet for utvikling av boligmarkedet på små steder. Gjennom dette svarer konseptet ikke bare på de lokale behovene, men bidrar også som et eksempel på hvordan man kan jobbe med å opprettholde og videreutvikle et velfungerende boligmarked på små steder.

Forretningsmodell

Sentralt i forretningsmodellen står arbeidet med å styrke Svullryas attraktivitet. På sikt er målet å styrke butikkens inntjeningsgrunnlag ved å tiltrekke flere besøkende og fastboende. Ivaretagelse og formidling av den stedlige kulturen og den skogfinske identiteten er identifisert som et av flere viktig forhold i dette arbeidet. Prosjektgruppen har særlig klart å få frem viktigheten av den skogfinske identiteten gjennom et ytterligere formalisert samarbeid med blant annet Norsk Skogfinsk Museum, Finnskogdagene og butikken. Dette inngår som en del av fortellingen om butikken og en del av stedets attraksjonskraft.

For å sikre en fleksibilitet i det videre arbeidet med å realisere prosjektet har man utarbeidet en skaleringsplan med ulike nivåer som kan tilpasses ut fra forutsetninger som finansiering og utviklingen i lokalsamfunnet. (Se neste figur for ulike alternativer innenfor de foreslåtte tjenestemodellene).

Figur 2: Plan med skaleringsalternativer for de ulike for tjenestemodellene



Kilde: Pir2

Bygg

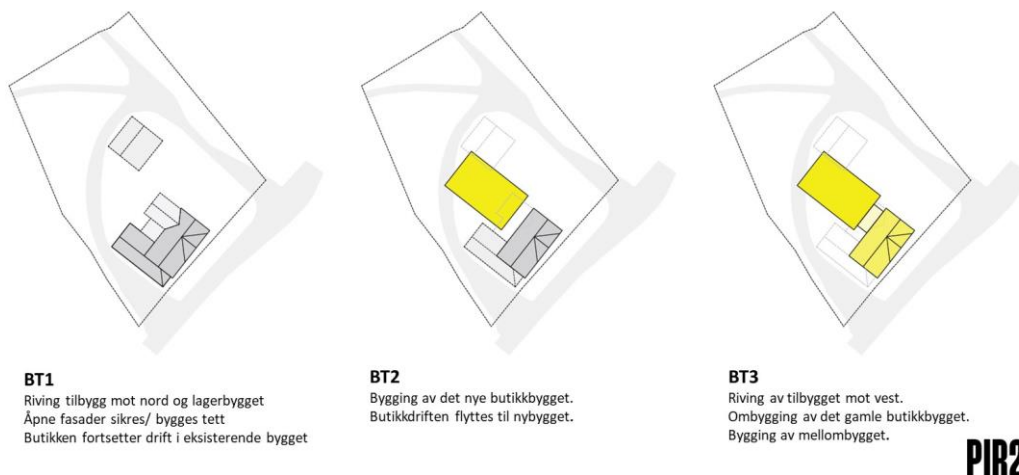
Design- og arkitektteamet har utarbeidet flere skisser til hvordan bygningsmassen vil bli seende ut ved en framtidig realisering. Det er landet på to hovedalternativer til den fysiske utformingen av butikk-huben med tilhørende tjenestemodeller. Det første alternativet skisserer en mer omfattende om- og nybygging og er dermed mer kostnadskrevende enn det andre alternativet. Valget på alternativ vil avhenge av tilgangen på finansiering.

Det første alternativet skisseres med en ny butikk i sin helhet. De øvrige tjenestemodellene tenkes plassert i dagens butikkbygg etter betydelig renovering. Blant annet ser man for seg å fjerne dagens tilbygg.

Det andre alternativet skisseres med butikken i det eksisterende bygget, kontor og leiligheter i byggets andre og tredje etasje. Tjenester som bakeri og verksted vil i dette alternativet fjernes, eller eventuelt flyttes til nye omkringliggende bygg i en senere prosess.

Figur 3: Byggetrinn for første alternativ. Butikk-hub Joker Grue Finnskog

Byggetrinn



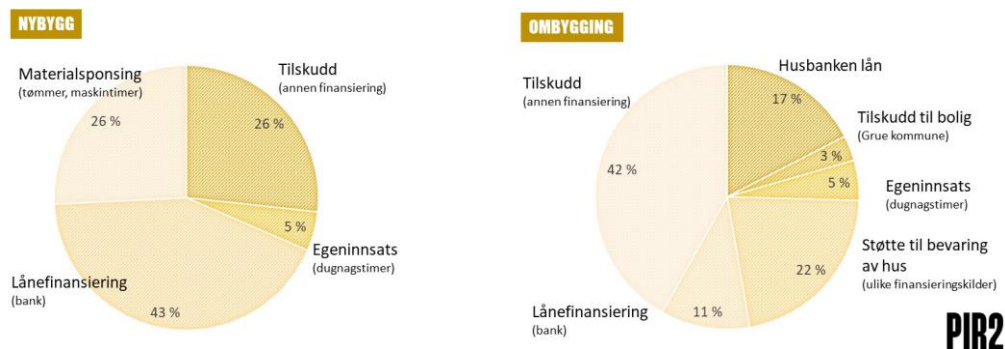
Kilde: Pir2

Finansieringsplan

Prosjektteamet har gjennomført et foreløpig og grovt regnet estimat for de samlede kostnadene knyttet til realiseringen av deres første alternativ. Kostnadsrammen for ombygging av eksisterende bygg vil ligge på ca 25,2 millioner kroner ink. mva., forventede tillegg og usikkerhetsavsetning. Kostnadsrammen for nybygg vil ligge på ca 25,8 millioner kroner ink. mva., forventede tillegg og usikkerhetsavsetning. Dermed tyder estimatene på at de samlede kostnadene knyttet til fullstendig realisering av det første alternativet vil være på cirka 51 millioner kroner.

Teamet har også utforsket hvordan man kan finansiere kostnadene knyttet til realisering av det første alternativet. Ulike finansieringskilder kommer frem av figuren nedenfor.

Figur 4: Mulige kilder til finansiering av nybygg og ombygging av eksisterende bygningsmasse



Kilde: Pir2

Videreføring

Arbeidsgruppen og kjederepresentanten skal sammen utarbeide en handlingsplan for det videre arbeidet med konseptet. I tillegg er det lokale pilotprosjektet invitert inn i et nytt prosjekt i regi av «Tett på 2030»; Innlandet fylkeskommunes distriktssatsing for bosetting, kompetanse og verdiskaping i distriktskommuner. Særlig aktuelt er satsingens fokus på boligutredning. Prosjektet skal også ta videre arbeidet med å utforske finansieringsmuligheter, herunder både fra ulike virkemiddelaktører, men også mulig privat kapital.

3.2.2 Nordmela landhandleri og kafé

Nordmela-piloten og deres konsept har i stor grad vært preget av usikkerheten rundt hvilke rammer de skal forholde seg til i utviklingen av konseptet, ettersom det har vært vanskelig å anslå hvor mange arbeidere som ankommer i forbindelse med Andøya Space. Design- og arkitekturteamet har derfor laget tre ulike framtidsscenarioer hvor konseptet skaleres basert på hvilken retning utviklingen av Andøya Space og reiselivet kan ta i tiden fremover.

I Nordmela-piloten har man ønsket å utforske et konsept som ser på løsninger og funksjoner i dagens butikkbygg, men også med muligheter for å utvikle dette i andre lokaliteter for å kunne legge til rette for utvidelse av tjenestetilbudet.

Hvordan svarer konseptet til behovene?

Design- og arkitekturteamets konsept med tilhørende funksjoner ses i tilknytning til den nye virksomheten som skal etableres på Andøya. Nordmela er et lite sted med en butikk som i dag har en omsetning som på lang sikt ikke er bærekraftig. Basert på kun lokalbefolkningens behov vil ikke butikken ha livets rett på lang sikt, og Andøy Kommune har heller ingen ambisjoner om å utvikle Nordmela. For å kunne videreutvikle butikken, er man avhengig av en ny økonomi/vekst gjennom relasjonen til de nye næringsaktørene. Samtidig anerkjenner man at den byggetekniske situasjonen i dagens

bygg begrenser mulighetsrommet, og det er derfor også utforsket muligheter for å utnytte en alternativ tomt med et bygg som har vært benyttet til skole.

Scenariene med tilhørende tjenestefunksjoner omtales etter forståelsen av størrelsen på mulighetsrommet; en small, medium og en maksimal variant:

Small-varianten legger nytt butikkbygg som premiss for fortsettelse av dagens drift. Tjenestefunksjonene som inngår i dette mulighetsrommet, er i hovedsak innrettet for å møte behov hos ISAR og Andøya Space, men den samme virksomheten vil også kunne bidra til lokalsamfunnet og besøkende. Dette innebærer en utvidelse av dagens matserveringstilbud, cateringmuligheter, transport og utvidelse av fasilitetene for dagens tilleggstjenester.

I **medium-varianten** har man lagt opp til å i større grad utnytte skoletomten og -bygget for å huse enkelte tjenestefunksjoner, herunder både overnatting/langtidsutleie, flerbruksrom, møterom for utleie, uteareal/lekeplass og pub/restaurant.

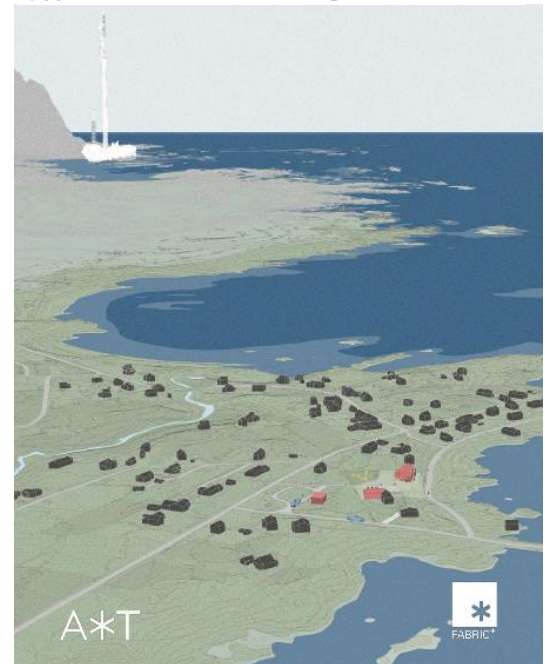
Maksimal-varianten skisserer også overtakelse av et annet tomteareal nærmere hovedveien som går gjennom Nordmela. I denne varianten av mulighetsrom inngår de ulike tjenestefunksjonene fra small- og medium-variantene. I tillegg skisseres tjenestefunksjoner som: drivstoff/ladestasjon, campingplass/parkering, besøkscenter, uteområde og utkikkspunkt.

I utarbeidelsen av tjenestekonseptene er det etablert et verktøy i form av et Excel-ark der om lag 40 ulike typer tjenester er systematisk satt opp. I verktøyet inngår det en evaluering av hvorvidt disse jobber i tråd med tjenestekonseptets fem ulike verdigrunnlag/mål. Hensikten er å lettere kunne bruke dette til å evaluere eventuell endring/tilpasning av driften dersom man kommer til realisering spesielt av et mer omfattende prosjekt.

Et av design- og arkitektteamets viktigste bidrag i konseptutviklingsarbeidet så langt har vært et innspill til rulleringen av kommuneplanens arealdel:

Vi har fått hjelp til dette med å utforme innspill til kommuneplanens arealdel. Dette er noe vi ikke kunnet gjøre selv. AT har laget innspill og satt det inn i et system som vi ikke

Figur 5: Skisse med plassering av de foreslåtte byggene til fremtidens nærbutikk på Nordmela



Kilde: AT arkitektur og Fabric+

kunne gjort selv. Det inkluderer både tomter og bygningsmasser, det som kreves i en sånn prosess.

Intervjudeltaker, prosjektgruppe

Det foreslås å endre arealformålet på skoletomten slik at man kan igangsette arbeidet med å utvikle tjenestefunksjonene som skisseres i design- og arkitekturteamets utkast til konseptrapport. En annen del av leveransen er dialoger og kartlegging av potensielle tomter i bygda. Basert på disse har man både identifisert anvendelsesmuligheter av eksisterende infrastruktur (molo, kaier, parkeringsflater, avkjøring) til events, og skaffet seg handlingsrom/areal til å kunne realisere flere ulike trinn av tjenestekonseptene. Denne beslutningen er vesentlig for å kunne skalere opp virksomheten i tråd med tjenestekonseptene.

Det lokale prosjektteamet oppgir at de har opplevd sene og/eller mangelfulle leveranser fra design- og arkitekturteamet, og at dette tidvis har bidratt til en utfordrende prosess.

Bygg

I utkastet til design- og arkitekturteamets konseptrapport påpekes utfordringene med den byggetekniske standen på dagens bygg. Ettersom butikken ikke er eier av dagens bygg, er det også et problematisk grensesnitt mot gjeldende eier og forventninger til leie/utbedringer dersom driften skulle vært videreutviklet i dagens lokaler. Etableringen av et nytt bygg fremstår derfor som hensiktsmessig. I tillegg peker design- og arkitekturteamet selv på mulighetene til å transformere dagens skolebygg og et tomteareal nærmere hovedveien til å huse de skisserte tjenestefunksjonene i de ulike mulighetsrom-scenariene.

Arkitektur/designteamet har en holdning til at en eventuell prosjektering må skje på noenlunde realistiske premisser, og har derfor hatt hovedfokus på avtaler, økonomi og juridiske forutsetninger for gjennomføring av et prosjekt. I etterkant av sluttsamlingen er det et økt påtrykk for en hurtig realisering av økt kjøkkenkapasitet og etablering av kontorfasiliteter. Det er nødvendig å gjøre bygningsmessige vurderinger av hva første investering i skolebygget eventuelt skal bestå av.

Eventuell gjenbruk av eksisterende bygningsmasse ville fra et miljøperspektiv vært bærekraftig, men et usikkerhetsmoment i dette ville vært eventuell etterslep på vedlikehold eksisterende bygningsmasse drar med seg. Videreutvikling i dagens lokaler ble av teamet vurdert å representere en risiko ift. å forholde seg til eier, en ulempe for skalering og en økonomisk langsiktig belastning.

Figur 6: Skisse small-variant av butikkbygg.



Kilde: AT Arkitektur og Fabric+

I utkastet til design- og arkitektteamets konseptrapport gis det en skisse for hvordan man kunne se for seg et nytt butikkbygg med tilhørende tjenestefunksjoner i small-varianten. I tillegg er det illustrert hvordan et nytt butikkbygg ville kunne blitt seende ut plassert på skoletomta, både for small- og medium-varianten.

Design- og arkitekturteamet påpeker at skissene kun representerer en volumfremstilling til kommuneplanens arealdel (KPA), -og at selve prosjekteringen av bygget ikke er iverksatt.

Finansieringsplan

Per sluttsamlingen 2023 er det ikke presentert forretningsmodeller for dagens eller de nye tjenestefunksjonene og mulighetsrommene. Det er ingen økonomiske betraktninger eller tallfesting knyttet til kostnader, inntekts- og investeringsbehov.

Dette oppgir designteamet at har bakgrunn at det ikke er forespeilet noen slike avtaler med Space-aktører. På slutten av prosjektet har det derimot begynt å materialisere seg en etterspørsel, og landhandleriet er nå leverandør til Andøya Space. Dette forventes å åpne dialogen for å etablere en forretningsplan.

De foreløpige vurderingene som er gjort på dette, viser at omsetningen til virksomheten rettet mot Space-aktører (salg av tjenester/servering) representerer en fordobling av omsetningen til landhandleriets økonomiske rammer p.t. Etablering av servering vil også medføre en økning i omsetning av dagligvarer ettersom serveringsdelen kjøper fra butikk-virksomheten, noe som vil gi butikkdriften en økning på 50-80%.

Figur 7: Skisse plassering av butikken på skoletomta. Medium-variant.



Kilde: AT Arkitektur og Fabric+

Videreføring

I kjølvannet av utkastet til konseptrapporten har design- og arkitektteamet, den lokale arbeidsgruppen og Distriktssenteret i fellesskap blitt enige om en plan for det videre arbeidet. I tiden fremover skal det særlig arbeides med fire prinsipper: 1) Prioritere å tenke innovativt i forhold til nye muligheter. 2) Utarbeidelse av en forretningsmodell. 3) Bidra til et aldersvennlig samfunn. 4) Inkludere det internasjonale som et konkurransefortrinn.

Det er videre identifisert to ulike konsepter for henholdsvis det eksisterende skolebygget og et bygg som skal prosjekteres/skisseres ut. Hensikten er å identifisere viktige veivalg, spesielt omfanget av investeringer i det eksisterende skolebygget. Dersom dette krever omfattende investeringer, velges en strategi der skolebygget vil huse flere viktige funksjoner for de to byggene samlet. Det er ingen konsepter der butikken etableres i dagens skolebygg, dette må løses i nybygg.

I tillegg er det et annet arbeid på trappene for butikken. En representant fra Nordland fylkeskommune deltok på sluttsamlingen, og kontaktet i ettertid den lokale arbeidsgruppen. Sammen med kommunen er de nå i gang med å utforske mulighetene for å søke fylkeskommunen om midler til å arbeide med butikken som en arena for forebygging av ungt utenforskap.

3.2.3 Gamvik Handel – LokVerk

Butikken Gamvik Handel har en særegen posisjon i fiskeværet Gamvik. I tillegg til å være butikk, med en kafédél og post, er de to butikkeierne en svært viktig drivkraft i lokalsamfunnet. Butikken fungerer derfor som mer enn bare en butikk, og er blant annet et «episenter» under diverse feiringer, som 17. mai og jul, og lokalet lånes ut gratis til barnebursdager.

I utviklingen av konseptet Lokalsamfunnsverkstedet, eller «LokVerk», har prosjektteamet ønsket å utvikle et kombinert folkeverksted og kulturhus i tilknytning til butikken Gamvik Handel. LokVerk skal fungere både som en fysisk plass for praktisk arbeid, og i et større perspektiv legge til rette for relasjonsbygging, kunnskapsutveksling og medborgerskap på tvers av nasjonaliteter og generasjoner.

Hvordan svarer konseptet til behovene?

LokVerk har som mål å svare på en av de store utfordringene for Finnmark og distrikts-Norge for øvrig: Ikke bare tiltrekke seg folk og arbeidskraft, men klare å holde på dem. Demografiutvalget (2020) peker på at løsningen er mer sammensatt enn å kun skape nye arbeidsplasser, og at hvorvidt folk blir boende eller ikke handler like mye om hva som skjer utenom arbeidstiden. I tillegg vektlegger LokVerk arbeidet med bedre å integrere arbeidsinnvandrere, med ønske om å få dem til å slå røtter i lokalsamfunnet.

Gjennom bistand fra design- og arkitekturteamet har den lokale piloten videreutviklet konseptet som ble presentert i butikkens søknad for å delta i prosjektet. De sentrale fasilitetene i LokVerk er et lett- og tungverksted og kafé- og kulturområde som skal legges til rette for hvilke aktiviteter innbyggerne selv ønsker å drive med. Eksempler på aktiviteter er syng, snekring, musikk og spill, kunstproduksjon, felles måltider, familiedisco og arktisk hagebruk.

Samarbeidsmodell

Samarbeidsmodellen er foreslått på en måte hvor LokVerk kan stå i posisjon til å styrke de kommunale oppgavene knyttet til integrering, utenforskap og folkehelse. De vektlegger også utdanning og næringsutvikling. Til gjengjeld beskrives et samarbeid med kommunen og/eller fylke som viktig for at LokVerk kan søke eksterne tilskuddsmidler til pilotering og drift. I samarbeidsmodellen vektlegges den gjensidige avhengigheten de ulike aktørene har av hverandre. Gjennom å sikre at tilflyttere tar med seg familien og blir boende, bidrar prosjektet til lavere kostnader for hjørnesteinsbedriften, og på sikt også mulig befolkningsvekst og økte skatteinntekter.

Figur 8: Illustrert samarbeidsmodell



Kilde: Lokalt Byrå

Bygget

Med utgangspunkt i prosjektgruppens eksisterende tanker og skissetegninger, har design- og arkitekturteamet laget et forslag til den fysiske utformingen av LokVerk i Gamvik. Her har de blant annet foreslått å kombinere tre- og polikarbonatplater med enkle konstruksjonsprinsipper for å få et design som både skaper isolasjonseffekt og er mulig å bygge på dugnad med fiskeværets snekkerteam og andre innbyggere. Det er også foreslått solcellepanel på tak og fasader for å gjøre bygget selvforsynt med strøm store deler av året.

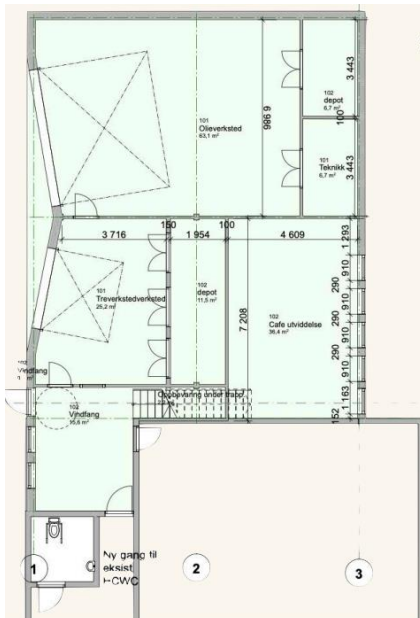
Figur 9: Skisse av det foreslåtte bygget



Kilde: Verte og Lokalt Byrå

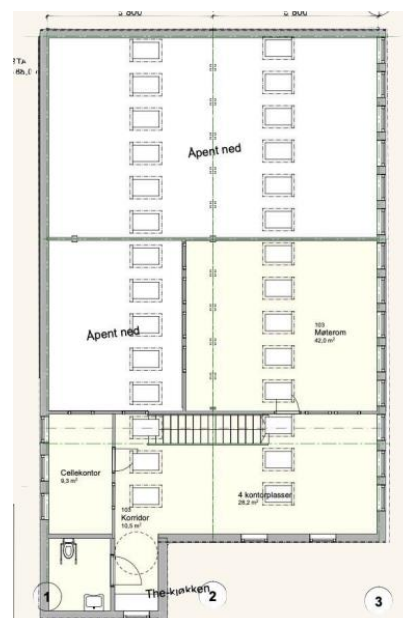
Den foreløpige skisserte romplanen tar utgangspunkt i at første etasje skal være en utvidelse av kaféen, samt et foreslått treverksted, oljeverksted, et sentralt depot, og en egen inngang til kontor oppe. I andre etasje er det foreslått fire åpne kontor plasser, ett cellekontor, og ett til tre møterom. For kontor plassene har piloten vært i kontakt med Siva, som har gitt uttrykk for at det kan være aktuelt å leie kontorer i Gamvik.

Figur 10: Skisse for foreslått rominndeling, 1 etg.



Kilde: Verte og Lokalt Byrå

Figur 11: Skisse for foreslått rominndeling, 2 etg



Kilde: Verte og Lokalt Byrå

Verksmester

Selv om konseptet LokVerk baserer seg på stor grad av selvorganisering, må LokVerk likevel driftes og utvikles av noen. Denne rollen har fått stillingsnavnet **verksmester**, hvor prosjektteamet ønsker å ansette noen til å fylle denne rollen (se forslag til stillingsannonse i vedlegg 3.1).

For å gi verksmester-rollen et kunnskapsgrunnlag og et kompetansenettverk å lene seg på, har design- og arkitekturteamet satt prosjektteamet i kontakt med Norge Unlimited, et nettverk av nabolagsinkubatorer for sosialt entreprenørskap. Både prosjektteamet og ledelsen i Norge Unlimited ønsker å samarbeide videre om verktøy, metoder og erfaringsdeling, da de ser mange likheter mellom Gamvik og nabolagsinkubatorene på Tøyen, Søndre Nordstrand og Storhaug i Stavanger.

Finansieringsplan

Design- og arkitekturteamet har gjennomført et foreløpig og grovt regnet estimat på 5 millioner kroner for byggekostnader, og 1,5 millioner kroner for kostnader knyttet til inventar. Her beregner man at en del av kostnadene dekkes gjennom eierkapital, dugnad og evt lån. Gamvik-piloten har også beregnet driftsbudsjettet, hvor det i faste utgifter er beregnet litt under 1,7 millioner kroner, som også omfatter årlig rentekostnad. Beregnet inntekt omfatter også inntekt fra utleie, driftsavtaler, løssalg, og mulige tilskudd. I sum er inntektene grovt estimert til å kunne ligge på nesten 1,7 millioner kroner.

Videreføring

Prosjektteamet og design- og arkitekturteamet anbefaler gjennomføringen av et lengre pilotprosjekt for å etablere og teste LokVerk, og dermed validere hypotesene om verdien det vil skape. Det utvidede prosjektteamet anslår at det kan være aktuelt å diskutere en økonomisk driftsavtale mellom kommunen og LokVerk etter dette, med forutsetning av at pilotprosjektet klarer å bevise en økonomisk gevinst for kommunen.

3.3 Involverte aktører

Aktørsammensetningen i de tre pilotene har vært noe ulik, men prosjektteamene har hovedsakelig bestått av eiere/drivere av merkurbutikker og andre lokale aktører. Prosjektet er ledet av tre Merkur-konsulenter, og pilotene har underveis knyttet til seg tre ulike design- og arkitekturteam for å finne nye og innovative løsninger på framtidens tjenester med nærbutikken i sentrum. I Svullrya er representanter fra kommunen en del av prosjektteamet, og i Nordmela har kommunen også i stor grad vært påkoblet gjennom prosjektet. I Gamvik har blant annet Gamvik museum vært representert i kjerneteamet. I tillegg til dette har prosjektene involvert øvrige aktører i sine lokalsamfunn uten at de har fått en formell plass i prosjektet.

Utover hvert prosjektteam med tilknyttede Merkur-konsulenter og design-/arkitekturteam, har representanter fra butikkjedene Snarkjøp og Kjøpmannshuset vært involvert i de lokale pilotene. For det overordnede prosjektet er det satt ned en ressursgruppe og en arbeidsgruppe fra Distriktssenteret og DOGA. I tillegg har en sentral del av arbeidet i pilotene bestått av involvering av lokalbefolkningen og andre interessenter i lokalsamfunnet. Under følger en kort oversikt over de overordnede ansvarsområdene for hver hovedaktørgruppe som har vært involvert i prosjektet.

Distriktssenteret

Prosjekteier/-leder ved Distriktssenteret har gjennom prosjektet hatt ansvar for å holde kontakten med de lokale pilotene, samarbeidspartnere og forskere. Distriktssenteret har videre hatt ansvar for å koordinere og legge til rette for kunnskapsdeling, blant annet gjennom de tre samlingene i løpet av prosjektperioden.

DOGA

DOGA har fungert som prosjektstøtte, og har hatt ansvar for å bidra inn i utformingen av ulike anskaffelser underveis i prosjektet, samt delta i arbeidsgruppen for prosjektet. De har videre stått til rådighet for å kunne gi støtte til Merkur-konsulentene i oppfølgingen av design- og arkitekturteamene.

Merkur-konsulent/prosjektleder i de lokale pilotene

Merkur-konsulentene i de lokale pilotene utfører sitt arbeid som en del av Distriktssenteret. Konsulentene har hatt ansvar for å samarbeide med deltakere i pilotprosjektet, legge til rette for prosesser sammen med design- og arkitekturteamet, og delta i prosesser lokalt for å bidra og lære. De lokale pilotene har hatt oppfølgingsansvar for design- og arkitekturteam med støtte fra DOGA, og har hatt ansvar for å rapportere til prosjektleder i Distriktssenteret. Merkur-konsulent og prosjektleder har også hatt ansvar for å delta i prosjektgruppe for hovedprosjektet.

Design- og arkitekturteam

Design- og arkitekturteamene har hatt ansvaret for å designe og gjennomføre prosesser for å kartlegge behov og ressurser, identifisere og illustrere mulighetsrom, samt foreslå konsepter og fysiske løsninger basert på innsiktsarbeidet. Arbeidet fra innsikt- og modellarbeidet ble sammenfattet i en rapport til pilotenes videre arbeid.

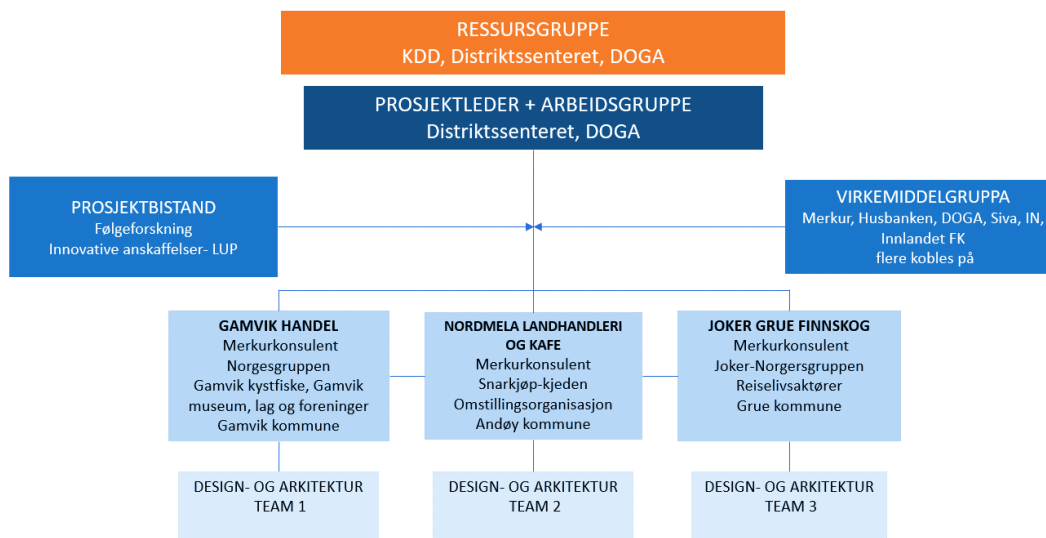
Ressursgruppe

Ressursgruppen ble opprinnelig planlagt som en styringsgruppe, men dette ble endret innledningsvis i prosjektperioden. Ressursgruppen er sammensatt av representanter fra KDD, Distriktssenteret og DOGA og skulle være et rådgivende organ, og sikre prosjektforankring.

Virkemiddelgruppe

Virkemiddelgruppa har bestått av representanter fra et utvalg av offentlige aktører, som Distriktssenteret og DOGA vurderte som mulige støttespillere til prosjektet. Siva, Husbanken, Innovasjon Norge, Innlandet fylkeskommune og Nordland fylkeskommune har deltatt. Som følge av jobbskifte gikk Innovasjon Norges representant ut av gruppen i juni. Troms og Finnmark fylkeskommune takket nei til deltakelse ut fra manglende kapasitet. Gruppa har hatt ansvar for å utforske muligheter for samordning og tilpasning av virkemidler, og har blitt ledet av Distriktssenteret.

Figur 12: Organisering av prosjektet



Kilde: Distriktssenteret

3.4 Sentrale arbeidsmetodikker

Prosjektet bygger på designdrevet innovasjon og arkitektur. Både de to kompetanselementene i seg selv, og de mulige synergiene mellom dem er sentrale. Innovative anskaffelser har blitt brukt for å rekruttere design- og arkitekturteamene som har vært tilknyttet hver sin lokale pilot.

3.4.1 Innovative anskaffelsesprosesser

En innovativ anskaffelse er en anskaffelsesform som skiller seg fra vanlige anskaffelsesprosesser.⁴ I tradisjonelle anskaffelser reagerer gjerne leverandørene i markedet på bestillinger gjort av det offentlige. I innovative anskaffelsesprosesser går man i dialog med leverandører i markedet og kommuniserer sine behov, før

⁴ Se www.innovativeanskaffelser.no for nærmere omtale av anskaffelsesformen.

anbudsprosessen kommer i gang. Basert på dette utformes en kravspesifikasjon og man overlater i større grad markedsaktørene til å komme opp med løsninger basert på oppdragsgivers behovsbeskrivelser.

I dette prosjektet skulle de innovative anskaffelsene hjelpe de tre pilotprosjektene med å innhente de rette kompetansemiljøene innenfor arkitektur- og design til gjennomføring av det enkelte pilotprosjekt. Leverandørutviklingsprogrammet (LUP) har bistått Distriktssenteret og DOGA med å gjennomføre de innovative anskaffelsesprosessene.

3.4.2 Rekruttering av design- og arkitekturteam

Som en del av pilotprosjektet skulle hver pilot bli tilknyttet et team med tverrfaglig kompetanse innenfor design og arkitektur. Teamets sammensetning skulle gjenspeile stedets utfordringsbilde og ha kapasitet og kompetanse til å gjennomføre de to siste fasene i arbeidet. Design- og arkitekturteamet skulle være støtte til den lokale prosjektgruppa, gjennom å tilrettelegge for de lokale prosessene, framskaffe innsikt, formulere problemstillinger, teste ut ideer og forslag til løsninger både til modeller og konsepter.

Høsten 2022 gikk de lokale pilotene i samarbeid med Distriktssenteret og DOGA i gang med å lyse ut prosjektstillingene til design- og arkitekturteamene. Som følge av dette ble det ansatt to arkitekturteam på Svullrya og Nordmela, og et sammensatt design- og arkitekturteam i Gamvik. Teamene vil betegnes som «design- og arkitekturteam» i denne rapporten.

Design- og arkitekturteamene ble valgt ut vinteren 2023, og begynte sitt arbeid i hver sin pilot januar 2023. Under følger en kort oversikt over de tre design- og arkitekturteamene som ble påkoblet de tre pilotene. Design- og arkitekturteamene har også deltatt i prosjektarbeidet på overordnet nivå, og har bidratt inn i den overordnede arbeidsgruppen.

Design- og arkitekturteamet i Gamvik Handel

I Gamvik ble det tilkoblet et design- og arkitekturteam bestående av et samarbeid mellom flere byråer, ledet av designbyrået *Lokalt Byrå*, i samarbeid med innovasjonsmiljøet *Æra Strategic Innovation* og arkitektkontoret *Verte*.

I sin beskrivelse av rollefordeling, ble det avtalt at Lokalt Byrå skulle lede prosessen og metodebruk knyttet til medvirkning, tjenstedesign og testing. Æra skulle bidra med kompetanse innen forretningsutvikling og hjelpe med å utvikle bærekraftige driftsmodeller for tilbudene. Verte skulle ha ansvar for å skissere fysisk utforming og se dette i lys av området rundt butikken.

Design- og arkitekturteamet i Nordmela landhandleri og kafé

På Nordmela ble arkitektkontoret *AT-arkitektur* valgt, og deres avdeling «Fabric+», som jobber med utvikling av lokalsamfunn, hvor tjenstedesign står sentralt. Dette teamet er i tillegg en del av teamet som leverer den strategiske masterplanen⁵ for den nye romhavnen like ved Nordmela landhandleri.

Design- og arkitekturteamet i Joker Grue Finnskog

I Svullrya ble arkitektkontoret *Pir2* valgt, bestående av arkitekter, landskapsarkitekter, stedsutviklere og bærekraftsrådgiver fra *Pir2*, samt organisasjons- og prosjektutvikler fra *Bygda 2.o*. De hadde i tillegg fokus på branntekniske krav, ettersom dette ble beskrevet som en utfordring i prosjektet, og hadde også knyttet til seg spesialrådgivning på brannteknikk fra *Rambøll*.

3.4.3 Designdrevet innovasjon

Designdrevet innovasjon er i denne konteksten et forsøk på å utnytte designmetodikken for å finne frem til flerfunksjonelle løsninger som kan tas i bruk i fremtidens nærbutikk. De ulike stegene i den designdrevne innovasjonsprosessen skal hjelpe pilotprosjektene med å utforme nye og innovative løsninger på framtidens tjenester med nærbutikken i sentrum. DOGA og Distriktssenteret tar utgangspunkt i British Design Council sin «Double Diamond»-modell for å beskrive designprosessen. Neste figur illustrerer de ulike fasene i modellen, og noen av de sentrale momentene i de ulike fasene:

Figur 13: British Research Council sin Double Diamond model



Kilde: doga.no

Gjennom å først forsøke å skape en **forståelse** for behovet eller problematikken som skal adresseres avgrensers man utfordringsbildet og et mulighetsrom for løsninger. Et sentralt premiss i denne fasen er å ikke anta at man besitter løsninger før man virkelig har jobbet med å forstå utfordringen. Derfor jobber man gjerne i flere omganger med å skape en omforent forståelse av utfordringsbildet. Dette foregår ofte gjennom en utstrakt datainnsamling, hvor designteamet innhenter informasjon/ datagrunnlag, ofte med utgangspunkt i en flermetodisk tilnærming.

⁵ Masterplanen leveres i oktober 2023

I etterkant foretar man en **definisjonsøvelse**, hvor data og funn analyseres og systematiseres. Dette utvikles ofte til et konkret sett med problemstillinger, som adresseres for å løse behovene/problemene. Et sentralt moment i denne fasen er tett samhandling mellom designteam og prosjekteier. Dette bidrar til å sikre en omforent problemforståelse, som igjen bidrar til treffsikre løsninger. Målet for fasen er å verifisere rammene for hva som er mulig, og justere ambisjonene deretter.

Deretter følger en **utviklingsfase**, hvor designere og prosjekteiere går sammen for å videreutvikle og teste ulike konsepter utarbeidet av designere for å løse behovene. Den sentrale målsettingen for fasen er å utvikle løsninger som er klare for implementering.

Som DOGA selv påpeker på sine hjemmesider, så dreier den siste fasen seg om å **levere** ferdig utarbeidede løsningsforslag. Videre er også et sentralt moment delingen av erfaringer og forståelser som har oppstått gjennom designprosessen.

3.5 Prosjektets ulike faser

Prosjektarbeidet har vært fordelt over fire faser. Første og siste fase har hovedsakelig bestått av prosjektoppstart og prosjektavslutning med prosjektgruppen i hovedrollen. I de to mellomste fasene har arbeidet blitt gjennomført i de lokale pilotene, der de lokale prosjektgruppene sammen med design- og arkitekturteamene har hatt ansvar for prosjektarbeidet. Følgforskningen har fulgt prosjektet siden innsikts- og modellarbeid i de lokale pilotene (fase 2).

I løpet av prosjektperioden har det vært gjennomført tre samlinger for alle deltakere og bidragsytere i programmet. Målet med disse samlingene har vært å gi kompetansepåfyll, dele erfaringer og bygge nettverk.

I utgangspunktet skulle den andre fasen være begrenset til høsten 2022, men på grunn av en noe lengre prosess knyttet til de innovative anskaffelsene, ble ikke design- og arkitekturteamet involvert før tidlig 2023. Av den grunn har enkelte av pilotene arbeidet lenger med behovskartleggingen enn skissert.

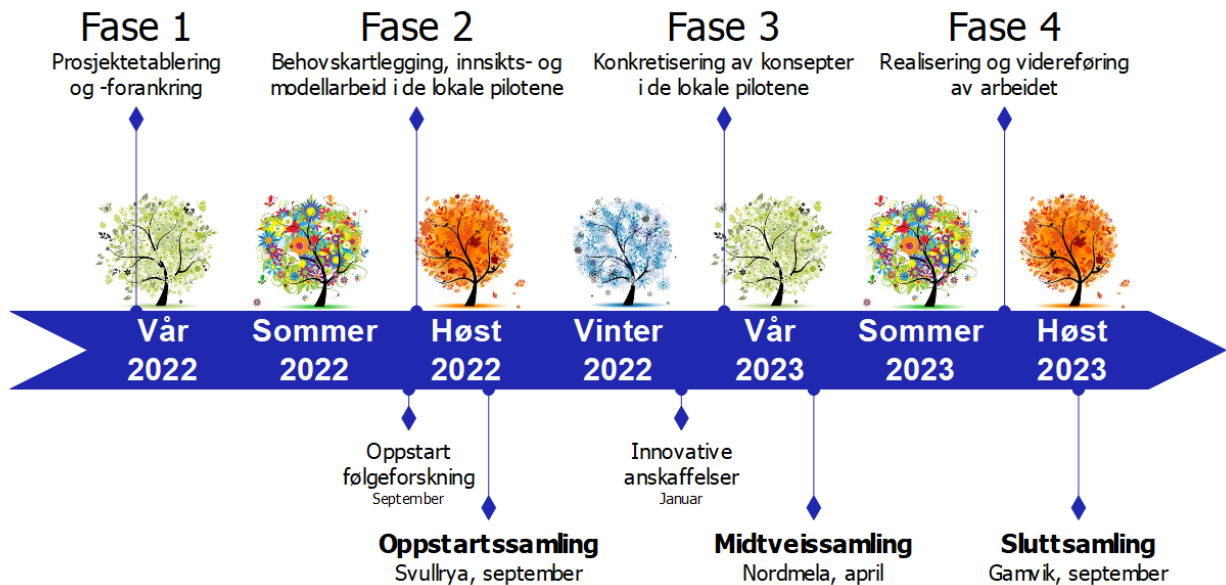
Fase 1: Prosjektetablering

Fase 2: Behovskartlegging, innsikts- og modellarbeid i de lokale pilotene

Fase 3: Konkretisering av konsepter i de lokale pilotene

Fase 4: Realisering og videreføring av konsepter

Figur 14: Skisserte faser og milepæler for prosjektet



3.6 Arbeidet i pilotene

I dette kapittelet beskriver vi hvordan de tre pilotene har arbeidet med sine prosjekter gjennom prosjektperioden.

3.6.1 Joker Grue Finnskog

Design- og arkitekturteamet har hatt en tredelt faseinndeling av arbeidet med pilotprosjektet. Den første fasen (Innsiktsfasen) har bestått av en kartlegging av behov, muligheter og visjoner for fremtiden. I den andre fasen (Mulighetsrom) har design- og arkitekturteamet i samråd med arbeidsgruppa, nøkkelaktører fra lokalsamfunnet og innbyggere videre utforsket hva som har vært mulighetsrommet for prosjektet.

Utgangspunktet for dette har vært de identifiserte behovene og visjonene fra den første fasen. Gjennom denne videreutviklingen har man kommet opp med mulige modeller og spor som ble presentert under prosjektets midtveissamling. I oppdragets tredje fase (Konsepter) har man arbeidet med å konkretisere modellene og konseptualisere fysiske løsninger, forretnings- og driftsmodeller for realisering.

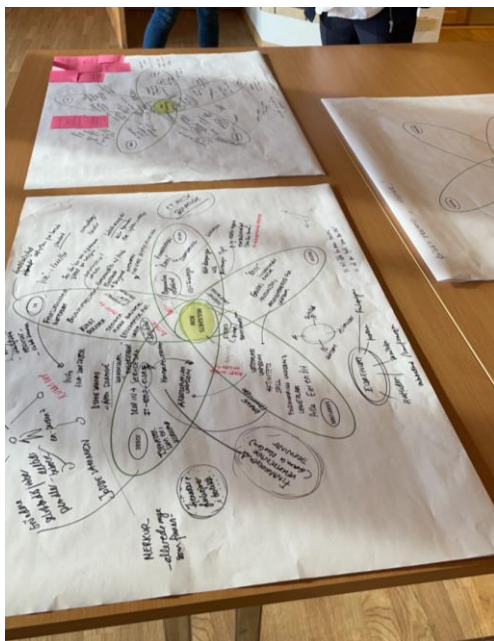
Gjennom den første fasen har design- og arkitekturteamet utarbeidet innledende, prioriterte områder som har blitt utforsket i fellesskap mellom prosjektets arbeidsgruppe, nøkkelaktører og innbyggere. På den måten har man klart å tilrettelegge for en felles utforskning av prosjektets mulighetsrom både i forkant av, men særlig i etterkant av

design- og arkitekturteamets workshop på Svullrya. Workshopen på Svullrya ble ledet av design- og arkitekturteamet. Gjennom en rekke ulike medvirkningsaktiviteter bidro pilotens arbeidsgruppe, innbyggere, kommune og andre interessenter med innspill til en videre samskaping av mulighetsrommet og visjonene man har for fremtidens nærbutikk.

Jeg føler at designteamet har vært en suksess, ift. det at vi har klart til å engasjere lokalbefolkningen. (...) Det jeg synes er supert med denne prosessen og Pir2, er at de har virkelig gått ut for å få tilbakemeldinger fra alt og alle. Det er ikke alle som kommer på denne typen møter, men de har virkelig jobbet for å nå ut.

Intervjudeltaker, prosjektgruppe

Et sentralt moment som ble utforsket under samlingen knyttet seg til hva innbyggerne ønsket å få ut av prosjektet. Hvilke behov skulle dagens bygg, eventuelle nybygg eller andre løsninger dekke? På den måten fikk prosjektteamet utprøvd forslagene som var utarbeidet i forkant av samlingen.



Kilde: Pir2 og Joker Grue Finnskog

Det ble også løftet en rekke forslag knyttet til hvilke funksjoner og tilleggstenester butikkbygget, og eventuelle nybygg skulle inneholde. «Hvor skal pengene for å finansiere dette komme fra?» Enkelte innbyggere stilte seg spørrende til hvordan forslagene og de endelige konseptene skulle finansieres. Pilotprosjektets arbeidsgruppe påpekte at dette var noe som lå mer på Distriktsenterets kappe, og ikke var noe prosjektgruppa var ansvarlige for.

Etter workshopen på Svullrya igangsatte design- og arkitekturteamet en systemiseringsprosess som skulle nærme seg modeller for fremtidens nærbutikk på Svullrya. Arbeidet med å videreutvikle innspillene fra workshopen ble gjort i samråd med arbeidsgruppen og nøkkelaktører. I tillegg var initiativtakere fra lokalbefolkningen invitert. De meldte seg frivillig til å videre raffinere modellene i forkant av prosjektets midtveissamling.

Det ble tidlig behov for en avklaring rundt informasjonsflyten mellom arkitekt- og designteamet og den lokale arbeidsgruppen. Dette handlet blant annet om at arbeidsgruppen opplevde mindre involvering i prosjektet enn de hadde forventet. Dette

endret seg etter design- og arkitektteamets besøk på Svullrya. I etterkant økte bruken av digitale møter, informasjonsutveksling og digitale verktøy for formidling (Miro-board).

Uttesting og verifisering beskrives som et viktig virkemiddel for design- og arkitektteamets arbeid med å svare ut behovene identifisert i den tidlige fasen av pilotprosjektet, men også i etterkant av funn og bearbeiding av det innsamlede datamaterialet. Det ble blant annet gjennomført et folkemøte rett etter sommerferien, hvor funn og foreløpige resultater ble presentert for lokalbefolkningen. I tillegg ble det arrangert et pop-up-torg ved butikktomta. Her deltok lokalbefolkningen med ulike boder og stands. Design- og arkitektteamet hadde plassert en stand i sentrum av «torget». Ved standen kunne lokalbefolkningen, gjennom en 3D-modell av butikk-huben, få et inntrykk av og bidra med innspill til hvordan det endelige konseptet ville bli seende ut. På den måten har man testet ut funksjonalitet og løsningenes svar på behov gjennom hele prosessen.

Slik Oxford Research ser det, har design- og arkitekturteamet anvendt en prosessstilnærming med av- og påkobling av arbeidsgruppen underveis og i etterkant av arbeidet frem mot midtveissamlingen. På denne måten har design- og arkitektteamet vekslet mellom nærhet og distanse til arbeidsgruppen. Nærhet i perioder med behov for datainnsamling, ideutveksling og dialog, og mer distanse i perioder hvor arbeidet har vært mer preget av analyse, utforskning av mulighetsrom og bearbeiding av datamateriale internt i design- og arkitektteamet. Dette gjelder både i nærhet til arbeidsgruppa, men også til lokalbefolkningen. Lokalbefolkningen har dermed blitt en test-kanal for å verifisere de kartlagte behovene, utprøving av mulige løsninger og modeller som har blitt avdekket underveis i prosjektet. Dette har intervjudeltakerne fra Svullrya-piloten oppgitt som svært positivt, og har bidratt til å forankre prosjektet i enda større grad blant det som beskrives som en allerede engasjert lokalbefolkning.

3.6.2 Nordmela landhandleri og kafé

Nordmela-piloten er den eneste piloten som gjennom prosjektet har forsøkt å ta en rolle i en stor industrisatsing som skjer, hvor økt aktivitet knyttet til Andøya Space og oppskytningen av satellitter og raketter vil anslagsvis kunne gi 200 - 300 årsverk direkte tilknyttet romfartsindustrien. Butikkeierne har derfor ønsket å utvikle tjenestefunksjoner som er innrettet for å møte behov hos ISAR og Andøya Space, og som også vil kunne bidra til lokalsamfunnet og forbireisende.

Design- og arkitekturteamet startet, i likhet med de andre pilotene, med en befarings- og behovskartlegging, hvor det blant annet ble lagt ut et spørreskjema i butikken. De mottok rundt 70 svar på undersøkelsen, og gjennomførte i tillegg intervjuer med lokalbefolkningen, ISAR, Andøya Space og kommunen.

Arbeidet underveis i Nordmela-piloten har likevel vært preget av manglende forutsigbarhet knyttet til arbeidet med Andøya Space, ettersom det har vært vanskelig å finne ut hvor mange arbeidere som ankommer i forbindelse med dette:

Vi har snakket med ISAR og Andøya Space. De har vært litt forsiktig med tallene – snakker vi om 100 eller 200 arbeidere? Og hvor mye har man tenkt inne på egen campus? Skal de ha egen kantine, eller skal de outsource det? Disse to nøkkelspørsmålene har vi ikke fått svar på, og jeg tror ikke de helt vet det selv.

Intervjudeltaker, design- og arkitekturteamet

På grunn av den store usikkerheten knyttet til pilotens rammer, har kartleggingsarbeidet ført til utfordringer. En av intervjudeltakerne fra prosjektgruppen forteller at de var særlig opptatte av å avdekke behovet til arbeiderne som skulle komme, men at behovs-kartleggingen som ble gjennomført av design- og arkitekturteamet av denne grunnen ikke avdekket noe nytt:

Det vi trengte, var å finne ut hva som er, og vil bli, behovet. På det området føler vi ikke at det er avdekket noe særskilt nytt.

Intervjudeltaker, prosjektteamet

I tillegg har ikke design- og arkitekturteamet hatt anledning til å teste ut elementer av konseptet på samme måte som de to andre pilotene har gjort, fordi den beskrevne målgruppen (tyske arbeidsinnvandrere) enda ikke har ankommet. De har istedenfor arbeidet med tre framtidsscenarioer, hvor konseptet er tiltenkt å kunne realiseres i ulike størrelser basert på hvilken retning utviklingen av Andøya Space og reiselivet eller virksomhet rettet mot midlertidige arbeidstakere kan ta i tiden fremover.

Nordmela-piloten skiller seg ellers noe ut i gjennomføringen av prosessen, ved at prosjektteamet og design- og arkitekturteamet har arbeidet mer separat og parallelt enn de andre pilotene. Involverte intervjudeltakere har selv etterlyst mer kommunikasjon mellom design- og arkitekturteamet og prosjektgruppen.

Vi er imidlertid kjent med at det i løpet av oktober har vært mye aktivitet i forbindelse med det lokale pilotarbeidet, blant annet som følge av lanseringen av Masterplanen for Andøy kommune den 4. oktober. Distriktssenteret beskriver blant annet selv at det har vært møter hvor både representanter fra Andøy kommune og design- og arkitekturteamet har vært til stede, og at det er fremgang i prosjektet.

3.6.3 Gamvik Handel

I Gamvik-piloten har prosjektgruppen og design- og arkitekturteamet arbeidet tett sammen, og prosjektet er sterkt forankret i både museet og biblioteket, i tillegg til at

kommunen var aktiv i forkant av pilotprosjektet. I hovedsak bidro kommunen gjennom sitt næringsfond med finansiering av et forprosjekt på 100 000 NOK. I et innledende intervju påpeker kommunen at det er akkurat denne typen prosjekter de ønsker å finansiere. I senere tid har det imidlertid vist seg å være mer utfordrende å forankre det videre arbeidet med pilotprosjektet i kommunen. Ifølge intervjudeltakere skyldes dette først og fremst interne utfordringer i kommunen. Kommunen har vært preget av utskiftninger i ledelsen, og det har også vært medieomtale av samarbeidsutfordringer mellom lokalpolitikere og administrativt ansatte.

Design- og arkitekturteamet beskriver oppdraget som trefoldig, gjennom at det skal 1) involvere lokalsamfunnet i å utforske behovet og potensialet for lokalsamfunnsverkstedet, 2) utvikle en modell for hvordan verkstedet som konsept og tjeneste skal fungere, og 3) skissere det fysiske bygget for verkstedet:

Viktige spørsmål her er å kartlegge hva slags verdi LokVerk kan skape og hvordan det kan gi en bærekraftig forretningsmodell, hvordan en slik modell kan fungere andre steder med lignende utfordringer og hvilket støtteapparat av virkemidler, samarbeid og nettverk som trengs.

Intervjudeltaker, design- og arkitekturteamet

Prosjektperioden for Gamvik-piloten er preget av en prosess som er tydelig ledet av designbyrået i design- og arkitekturteamet. Dette har foregått gjennom ukentlige arbeidsmøter, og en hyppig brukt felles Teamsmappe og -chat. Designbyrået har i tillegg opprettet en digital arbeidsbenk som alle i teamet har hatt tilgang til gjennom verktøyet Figjam, som har inneholdt oversikt over alle milepæler, planer og oppgavefordelinger underveis (se bilde):

Figur 15: Et lite utsnitt hentet fra Gamvik-pilotens digitale arbeidsbenk



Kilde: Lokalt Byrå via Figjam

Designbyrået har ellers sikret oversiktlige referater som er delt i den felles teams-mappen etter møter, og møtene har hatt fokus på tydelig rollefordeling, forventningsavklaringer,

og forpliktelser underveis. Dette er gjort for å sikre framdrift, og beskrives som viktig av intervjudeltakere i prosjektteamet. Prosjektteamet har vært svært fornøyde med designbyråets bidrag i prosessen, og poengterer at de har hatt nytte av denne måten å arbeide på:

Lokalt Byrå har tatt en utmerket og viktig lederrolle – vi føler at vi har et verktøy i dem som er veldig nyttig for hvordan vi skal forstå utfordringene og de bra tingene som vi ser at vi kan bygge på videre. Vi har ikke jobbet med denne typen metodikk tidligere, og å se hvordan dette har fungert, har vært fint. Intervjudeltaker

Det var godt å få fagmiljøer inn som kunne teste ut det vi har tenkt. Intervjudeltaker

I likhet med de andre design- og arkitekturteamene, har også teamet i denne piloten reist på befaring i lokalsamfunnet for piloten i månedsskiftet februar/mars 2023. Dette feltarbeidet har blitt trukket frem av deltakere i prosjektteamet som svært positivt.

En av hovedaktivitetene i løpet av prosjektperioden, har vært gjennomføringen av en ukes lang innbyggerfestival i månedsskiftet februar/mars, kalt «lokalverkstedfestivalen» (se plakati i vedlegg 3.2). Ettersom ideen om lokalverksted allerede var etablert av prosjektteamet forut for prosjektstart, beskrives festivalen som viktig for å teste ideen, og for å sikre innbyggerinvolvering:

Startskuddet for arbeidet vårt var ei ukelang lokalverkstedfestival i overgangen februar/mars, hvor vi tok alle de eksisterende idéene for konseptet og testet dem i det eksisterende kafélokalet til butikken. På denne måten kunne folk i Gamvik oppleve hva et Lokalsamfunnsverksted egentlig går ut på, og deretter ta del i å diskutere muligheter og utfordringer. Intervjudeltaker, design- og arkitekturteamet

Gjennom prosessen har designbyrået vært mer involvert i Gamvik-piloten enn arkitekt- og innovasjonsbyrået som også er tilknyttet piloten. Selv om prosjektteamet har vært svært fornøyde med designteamets bidrag og innsats, har de underveis etterlyst mer involvering av arkitekt- og innovasjonsbyrået. Dette er særlig rettet mot bistand til utviklingen av en mer konkret forretningsplan, og arkitektoniske skisser av konseptet.



Kilde: Lokalt Byrå og Gamvik Handel

3.7 Fellessamlinger

I dette kapittelet presenterer vi kronologisk de ulike aktivitetene som pilotene har arbeidet med. Vi innleder med å se på aktivitetene fra oppstartssamlingen. Videre ser vi på hvordan arbeidet frem mot midtveissamlingen har pågått i de tre pilotene. Avslutningsvis i kapittelet ser vi kort på de tre konseptene slik de nå foreligger.

3.7.1 Oppstartssamling

Følgeforskningen startet opp med en felles samling på Svullrya over to dager, høsten 2022. Samlingen bestod av en introduksjonsrunde, presentasjon av prosjektet og de tre pilotene, en introduksjon av følgeforskningen og en omvisningsrunde på Svullrya og i nærbutikken. I tillegg ble de tre pilotene presentert for metodikken designdrevet innovasjon og introdusert for hvordan man i prosjektet hadde til hensikt å arbeide med innovative anskaffelser.

Hovedtrekkene ved innovative anskaffelser som arbeidsmetodikk ble nærmere forklart av Distriktssenteret og DOGA under oppstartssamlingens første dag. Her ble deltakerne i de tre pilotprosjektene gitt «smakebiter» for å forstå fremgangsmåten. Arbeidsmetodikken skal bidra til å skape en omforent forståelse av problembildet for å kunne definere hva som egentlig skal løses gjennom prosjektet. Gjennom dette utvikles ideer og løsninger som testes i plenum.

Ved oppstartssamlingens andre dag rettet fokuset seg mot designdrevet innovasjon, som er en sentral del av prosjektet. DOGA stod for presentasjonen av designtenkning som verktøy. Et sentralt moment i presentasjonen var double Diamond-modellen⁶ (for nærmere omtale, se kapittel 3.4). Prosjektdeltakerne ble presentert for de ulike fasene som inngår i denne prosessen, og arbeidet med å beskrive behovene de hadde i sine prosjekt.

Som et viktig steg i arbeidet med å aktualisere bruken av designdrevet innovasjon holdt Leverandørutviklingsprogrammet⁷ (LUP) en presentasjon av bruken av innovative anskaffelser. Gjennom presentasjonen ble mulighetene og nytten av denne typen anskaffelsesprosesser løftet frem for deltakerne i de tre pilotprosjektene. I tillegg ble det jobbet videre med designdrevet innovasjon, særlig opp mot konkretisering av behov. Tanken med dette var at denne prosessen skulle være et første oppspill til å beskrive bistandsbehovene som skulle danne rammene for anskaffelsesprosessen. Dette var også bestillingen de tre prosjektteamene fikk fra Distriktssenteret og DOGA ved samlingens avslutning.

⁶ <https://DOGA.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/guide-for-designdrevet-innovasjon/2/designprosessen/>

⁷ <https://innovativeanskaffelser.no/om-oss/>

Figur 16: Bilde fra oppstartssamling i Grue



Kilde: Distriktssenteret

3.7.2 Midtveissamling

Midtveissamlingen besto av deltakere fra alle tre pilotene, og ble gjennomført over to dager, fra 24. – 25. april 2023, på Andøya. I tillegg til faglig innhold begge dagene bestod også samlingen av en guidet tur på Nordmela og nærbutikken samt en omvisning på Andøya Space. Under midtveissamlingen ble innsiktene fra behovskartleggingen presentert sammen med pilotenes foreløpige forslag til tjenestemodeller. Det ble deretter åpnet for en plenumsdiskusjon omkring modellene. Vi som følgeforskere oppsummerte også noen sentrale momenter fra pilotarbeidet så langt. Distriktssenteret hadde lagt opp til en økt hvor pilotene jobbet med å identifisere verdier av prosjektet og hvilke aktører som burde involveres i det videre arbeidet. DOGA avsluttet samlingen med et faglig innslag.

Basert på presentasjonene ved midtveissamlingen, samt Datainnsamling i forkant av samlingen indikerte at Gamvik-piloten så langt hadde arbeid avgrenset, konkretisert og foredlet noen av ideene presentert under oppstartssamlingen. Både i dette og i uttesting av ideene hadde innbyggerne blitt involvert og engasjert. Det forela også en første skisse for et lokalverksted-konsept.

Intervjuene med aktørene fra Nordmela indikerte at aktørene i større grad satt med en følelse av å ha «rykket tilbake til start». Dette skyldtes i hovedsak at rammeforholdene rundt den videre utviklingen av Andøya Space fortsatt var uklare. Man hadde dermed utfordringer med å konkretisere ideer til tjenestemodeller. Design- og arkitekturteamet arbeidet på dette tidspunktet fremdeles med sin behovskartlegging gjennom intervjuer med ulike aktørgrupper.

I Grue ble også ulike tjenestemodeller diskutert, eksempelvis knyttet til bo-muligheter. I likhet med Nordmela hadde piloten i liten grad snevret seg inn på et mer konkret konsept, men innbyggerne hadde i stor grad blitt involvert og engasjert så langt i prosjektet.

Deltakerne opplevde at midtveissamlingen bestod av et godt opplegg og gode diskusjoner. De tre pilotene trakk fram at det var positivt å få muligheten til å diskutere på tvers og å gå dypere ned i noen konkrete tematikker. Dette omhandlet blant annet manglende framgang i involvering og påkobling av virkemiddelaktører til det enkelte prosjekt, men også finansiering av prosjektene. Pilotene etterlyste i etterkant av midtveissamlingen mer tid til diskusjon på tvers av gruppene, og mindre bruk av eksterne presentasjoner over Teams.

Figur 17: Bilde fra midtveissamlingen, her fra Andøya Space



Foto: Distriktssenteret

3.7.3 Sluttsamling

Sluttsamlingen ble gjennomført over to dager, fra 19. – 20. september 2023 i Gamvik. Samlingen besto av guidet tur i Gamvik, i nærbutikken og til Slettnes fyr, med faglig innhold begge dagene.

På sluttsamlingen presenterte de tre design- og arkitekturteamene konseptene som har blitt utviklet i løpet av prosjektet. Presentasjonene var blant annet rettet særlig mot eksterne aktører som deltok via Teams, hovedsakelig fra Grue kommune, Nordland fylkeskommune, Husbanken og Kommunal- og distriktsdepartementet. De eksterne aktørene fikk deretter anledning til å gi tilbakemeldinger på pilotprosjektene.

Oxford Research var ansvarlige for faglige vurderinger av prosessen, samt faglige vurderinger om hva fremtidens nærbutikk kan bli på sikt, med erfaringer fra prosjektet og utviklingstrekk i nasjonal distriktpolitikk. Pilotene fikk også anledning til å arbeide i grupper på tvers av pilotene begge dagene, noe som det ble etterlyst mer av ved midtveissamlingen.

Ifølge ulike intervjudeltakere, var et av de viktigste elementene fra sluttsamlingen diskusjonene som oppsto i forbindelse med Distriktssenterets opplegg for å invitere

pilotene til å dele sine innsikter både på godt og vondt, på veien mot nye, felles læringspunkter. Her fikk pilotdeltakerne anledning til å komme med kritiske refleksjoner om prosessen. Blant annet ble det bemerket at intervjudeltakere har opplevd ulik målforståelse mellom både Distriktssenteret, DOGA, Merkurstyret og prosjektteamene, og noen påpekte at det har vært en målforskyvning underveis. Distriktssenteret ble også utfordret på sin rolle i arbeidet med å koble på virkemiddelaktører, kommunene og fylkeskommunene, og at det til tider har vært en uklar rollefordeling mellom aktørene i pilotprosjektet:

Jeg opplever en viss dissonans fra starten: jeg trodde Distriktssenteret skulle legge til rette for finansieringsløsninger. Og det har jeg ikke sett noe til. For hvis det er vi som skal det, må vi inn på eiernivå og endre forskrifter. Så det synes jeg har vært en brist i prosjektet.

Merkurkonsulent, sluttsamling

Oppsummert var det flere kritiske bemerkninger til prosessen som ble løftet frem på sluttsamlingen. Dette gir et godt utgangspunkt for konkrete læringspunkter fra pilotprosjektet, som vi vil løfte frem i drøftingen.



Kilde: Oxford Research

4. Refleksjoner

I dette kapitlet presenteres først refleksjoner om pilotarbeidet med identifiserte suksesskriterier for samarbeidet, og deretter refleksjoner knyttet til designdrevet innovasjon som metode, kommunens rolle og betydning, styring og målforståelse, samt behovet for utviklingen av nye virkemidler.

4.1 Om pilotene

Dette delkapitlet berører primært problemstillingen «Hva skal til for å få samarbeidet til å fungere?» I kapitlet pekes det på ulike sentrale forutsetninger, suksesskriterier og fallgruver for samarbeidet.



Ulik motivasjon, ulike tilnærminger og ulike startpunkt inn i piloten

De tre pilotene beskrev ulike motivasjoner for å delta i pilotprosjektet. På Nordmela ønsket man å forberede seg for ny aktivitet og turisme i forbindelse med byggingen av ny rakettoppskytningsrampe i nærheten. I forbindelse med dette har butikkdrivere/-eierne forutsett både en økt pågang av turister – såkalte «space-turister» – i tillegg til ankomsten av mange utenlandske arbeidere som vil kunne ha andre behov enn lokalbefolkningen.

I Grue er bakgrunnen for å delta i prosjektet rettet mot et ønske om å øke butikkens attraktivitet og livsgrunnlag. Dette kobles også opp mot forventet økt turisme i forbindelse med byggingen av Norsk Skogfinsk Museum.

I Gamvik har målet vært å skape en møteplassmodell – Lokalsamfunnsverkstedet – som skal komme innbyggerne til gode, hjelpe hjørnesteinsbedriften, øke lojaliteten til butikken og dermed redusere handelslekkasje. Lokalsamfunnsverkstedet ses også i lys av språklig mangfold i Gamvik, hvor verkstedet kan bidra som integreringsarena gjennom praktisk arbeid.

Vi ønsker gjennom dette prosjektet å få bistand til å kartlegge, vurdere, utvikle og teste ut metoder, innhold, og infrastruktur i vår lokale butikk slik at denne blir i stand til å dekke framtidens behov i nærmiljøet, samt tilføre butikken og stedet noe som øker butikkens attraktivitet og livsgrunnlag.

Hentet fra søknad, Joker Grue Finnskog

Vi ønsker et mer moderne og fremtidsrettet bygg for butikkdelen. I tillegg ønsker vi å utvide kafedrift og skille dette mer av fra butikkdelen slik at det kan søkes om skjenkebevilling. Det er også voldsom økning i etterspørsel etter varm mat, middag og catering i forbindelse med etableringen Andøy Space har i nærområdet.

Hentet fra søknad, Nordmela Landhandleri og kafé

Vi ønsker å utvikle «Gamvik-konseptet», en ny modell for møteplasser. Denne møteplassen har fått navnet Lokalsamfunnsverksted. (...) Vårt ønske er at prosjektet skal gi innbyggerne mulighet for å: 1) gjøre ting sammen og lære av hverandre, 2) knytte kontakt på tvers av nasjonalitet, alder og interesser, 3) finne sin skaperkraft og innovasjonslyst, og 4) skape sin arbeidsplass. Hentet fra søknad, Gamvik Handel

På Nordmela var det et ønske om å utvide kafédriften og skille dette fra butikkdelen for å kunne søke om skjenkebevilling. I Gamvik ble konseptet «Lokalsamfunnsverksted» beskrevet allerede i butikkens søknad. Disse to pilotene hadde dermed utviklet forslag til konsepter som ble beskrevet allerede i søknadene deres. Dette førte også til at design- og arkitekturteamet i Gamvik valgte å vektlegge testing av eksisterende ideer da de skrev sin søknad til Distriktssenteret: «*Vår tilnærming bygger på å gjennomføre en akseleratorprosess som tar tak i prosjektets nåværende konsepter og idéer for så å sette disse ut i live og teste dem*». (Hentet fra design- og arkitekturteamets søknad).

Svullrya framsto på søknadstidspunktet som den piloten som på mange måter var mest åpen i sin tilnærming til prosjektet, her forstått som åpen for å kartlegge behov på nytt og komme med nye ideer til hva pilotprosjektet kunne resultere i. Det var blant annet ikke bestemt om butikken skulle videreutvikles i eksisterende bygg, eller om det skulle bygges et nytt butikkbygg. Dette har skapt gode vilkår for designdrevet og brukersentrert innovasjon. Det kan også stilles spørsmål ved om eiermodellen i Svullrya skaper ekstra gode betingelser for denne type utviklingsprosjekter, ettersom fraværet av én eier gir et annet handlingsrom for å utforske butikkens rolle og funksjon. Et sterkt og konsentrert eierskap kan være viktig for drivkraft og gjennomføringskraft, men kan også fungere som en mulig sperre mot innspill og nye tanker inn i den designdrevne innovasjonsprosessen, og på den måten skape begrensninger for design- og arkitekturteamenes arbeid.

Som sitatene illustrerer, opplevde også intervjudeltakerne at de var på ulike stadier allerede innledningsvis i prosessen:

Vårt prosjekt er kanskje mer konkret enn de to andre. Det vi vet vi skal putte inn i dette, det er ting vi hadde i forretningsplanen allerede da vi utarbeidet prosjektsøknaden.

Intervjudeltaker, Nordmela

De tre pilotene er veldig forskjellige, så vi vet ikke hva vi skal lære av dem.

Intervjudeltaker, Gamvik



Alle pilotene har hatt et tydelig flerkulturelt element

Det flerkulturelle elementet trer tydelig fram i alle pilotene. For Svullryas del handler det primært om en historisk, flerkulturell identitet knyttet til det skogfinske. Plassering nær et nytt skogfinsk museum vil ytterligere synliggjøre kulturarven. I Nordmela og Gamvik handler det om arbeidsinnvandring i ulike former, og ulike bransjer. I Gamvik er konseptet tilpasset arbeidsinnvandring til fiskeri og bygdas hjørnesteinsbedrift, Gamvik Seafood. Språk- og kulturforskjeller kan redusere integrering og samfunnsdeltakelse fra nyinnflyttede, noe som igjen kan redusere sjansen for at familiene flytter etter til Gamvik. En mindre integrert arbeidsstyrke er en mindre stabil arbeidsstyrke, noe som kan representere en mulig kostnad for hjørnesteinsbedriften.

På Nordmela handler det om ankomst av utenlandske arbeidere som skal arbeide på Andøya Space. Nye innbyggere – for kortere eller lengre tid – vil trolig ha andre behov og etterspørre andre tjenester.



Merkur-konsulentene har gått fra skeptikere til pådrivere

Merkur-konsulentene har spilt en sentral rolle i pilotprosjektet. Fra å ha en noe spørrende holdning innledningsvis, har de etter hvert deltatt aktivt som sparringspartnere og tilretteleggere for den enkelte pilot. Konsulentene er også trent i prosjektledelse og tenkte leveranse allerede tidlig i prosessen, noe som tidvis har skapt friksjon med designteamene. Etter vår vurdering har motsetningene mellom Merkur-konsulentenes praktiske og jordnære tilnærming, og designteamenes evne til å tenke nytt og utfordre etablerte tjenestemodeller, vært fruktbare for pilotprosjektet. Merkur-konsulentene har i hovedsak skrytt av design- og arkitekturteamenes kompetanse, men har også stilt kritiske spørsmål underveis og minnet om kjøpmennenes mangel på tid og kapital. På samlingene har konsulentene også markert seg som aktører som kjenner nærbutikkene godt og som derfor har meninger om prioriteringer og valg gjort av det overordnede prosjektteamet.

Merkur-konsulentene trekkes frem av flere intervjudeltakere som en av de viktigste aktørene gjennom pilotprosjektet:

Merkurkonsulenten er godt involvert og gjør mer enn hen blir betalt for. Hen leverer veldig godt, har bred kompetanse, og har alltid et innspill. Intervjudeltaker, prosjektgruppe

Merkurkonsulenten har stålkontroll og drifter prosjektet i samarbeid med oss. Jeg føler at vi sammen utfyller hverandre på den måten. Intervjudeltaker, prosjektgruppe



Pilotene etterlyste tidlig finansieringsplan

Både prosjektteamet og design- og arkitekturteamet ble tidlig bedt om å ikke forholde seg til økonomiske rammer, for å unngå å begrense den innovative prosessen. Selv om dette i starten ble godtatt, har denne retningslinjen blitt mer og mer utfordret underveis i prosessen, både av prosjektteamet og design- og arkitekturteamet. Her er det blant annet flere fra prosjektteamet, bestående av både butikkdrivere/-eiere og Merkur-konsulenter, som har pekt på risikoen for at prosjektet vokser seg for stort, og at man ender med et konsept som i liten grad lar seg realisere:

Vi er kanskje litt vel fremoverlente, og litt utålmodige. Jeg føler at det viktigste for å få landet dette, er den kostnadsbiten. Det hadde vært lettere å ha hatt den på plass først, og så arbeidet oss andre veien. Det er et potensiale her at det kan bli for stort til å gjennomføres. Det er derfor vi er litt utålmodige med å se på kostnader.

Intervjudeltaker

For design- og arkitekturteamene har det også utgjort en utfordring at de ble bedt om å ikke tenke finansielle rammer i den innovative oppstartsfasen, og deretter skulle presentere en forretningsplan mot slutten av prosjektet. De har også trukket fram bekymringen for at prosjektet ikke er realiserbart:

Dette har vært et drømmeprojekt gjennom at vi har fått innsikt og jobber tett på folk, men det er et stort gap mellom å ikke skulle tenke på økonomi, og så komme med en forretningsplan. Det skaper forventninger, og det er ingen som tar ballen i andre enden. Vi har ingen forutsetninger for å gå videre.

Intervjudeltaker, design- og arkitekturteam

Et av målene med piloten har vært å «konkretisere realiserbare, innovative konsepter og fysiske løsninger som gjenspeiler lokale behov», og design- og arkitekturteamenes rolle skulle være å tilrettelegge for de lokale prosessene, framskaffe innsikt, formulere problemstillinger, og teste ut idéer og forslag til løsninger både til modeller og konsepter.

Forretningsmodellering og finansiering omtales både i oppdragsbeskrivelsen ifm. utlysning av bistand til arkitekt- og designkompetanse, og i den enkelte kontrakten mellom Distriktssenteret og design- og arkitekturteamene. Til tross for dette forteller designteamene at de har opplevd et stort spenn i bidraget. Prosjektet har fordret at man både er prosessorientert, og samtidig skal fokusere på realisering av konseptet og finansieringen av det. Det har underveis i prosjektet blitt kommunisert til design- og arkitekturteamene at de ikke skulle tenke på økonomi, men hvor man på et tidspunkt i prosessen blir bedt om å fastslå finansielle rammer. Dette opplever design- og arkitekturteamene selv som vanskelig. Vi mener at det dermed har vært en

målforskyvning underveis, hvor resultater og realisering har blitt mer vektlagt enn prosess og konseptualisering.

Det er ikke bare et designprosjekt, det er også juss, organisasjon, finansiering - det er så mange ting som skal svares ut, så vi har hele veien måtte avklare hvor mange timer man bruker på de ulike delene. Skal vi utvikle tjenesteperspektivet, en modell, eller å få prosjektet lengst mulig? Hvor lenge skal man jobbe ut businesscaset, før man er ferdig med en pilotfase og kan gjøre de antakelsene? En ting vi har jobbet mye med, er forventningsavklaringen. Vi er enige i at det er masse ting som må svares ut, men at det er en del ting vi ikke får svart ut i dette prosjektet, og som vi i tilbudet peker på at vi ikke rekker over.

Intervjudeltaker, design- og arkitekturteam

4.1.1 Suksesskriterier i pilotprosjektet



Ildsjele som brenner for prosjektet

Det er ingen tvil om butikkdrivernes/-eiernes betydning i lokalsamfunnet. I de tre lokale pilotene er enkeltmenneskene svært viktige pådrivere for å utvikle tjenestetilbudet for lokalsamfunnet. En engasjert og brennende ildsjel er en viktig forutsetning i slike prosjekter. Denne formen for persondrevne prosesser kan imidlertid også være sårbare. Faren for å miste dem – enten ved at de flytter eller sliter seg ut – er en reell risiko. Ikke bare for pilotene, men også for lokalsamfunnene.

Å sikre at slike utviklingsprosjekter forankres hos flere aktører er derfor viktig i en tidlig fase, selv om vi skal være forsiktige med å påstå at en ildsjel i et lokalsamfunn enkelt lar seg erstatte.

I forlengelsen av dette peker også flere på god aktørsammensetning blant prosjektdeltakere som et sentralt suksesskriterium. Noe som også i forskningslitteraturen trekkes frem som avgjørende for vellykkede samarbeid. Aktørsammensetningen bør bestå av aktører berørt av utfordringene, aktører som kan håndtere utfordringene og aktører som har beslutningsmyndighet (Huxham & Vangen, 2005).

Dette er noe man har imøtegått i alle de tre pilotprosjektene. Eksempelvis ser vi at man i Svullrya-piloten har involvert nøkkelressurser som har bidratt med sentrale innsikter om de ulike tjenesteområdene. Prosjektlederen har også hatt en aktiv seleksjon av deltakere i den lokale arbeidsgruppa for å dekke de ulike kompetansebehovene som oppstår underveis i prosjektet.



Tidlig tillitsbygging fra design- og arkitekturteamet

At design- og arkitekturteamene har klart å skape et eierskap og tillit til prosessen, ser ut til å ha vært en viktig forutsetning for et tett samarbeid hos både prosjektteamet og

design- og arkitekturteamet. Noen av intervjudeltakerne peker særlig på at involvering i den tidlige fasen (særlig gjennom besøk ved piloten) var et viktig startskudd. Denne formen for involvering sikrer både at design- og arkitekturteamene får en bedre forståelse av prosjektet de deltar i og butikkens kontekst, i tillegg til å øke tilliten mellom prosjektteamet og design- og arkitekturteamet:

Det at design- og arkitekturteamet var på besøk i den tidlige fasen, og ga mye av seg selv, det gjorde at prosjekteierne og gruppa fikk tillit til dem. Merkurkonsulent



Tidlig testing

Gjennom pilotprosjektet har både Gamvik-piloten og Svullrya-piloten fått anledning til å teste ut konseptene på ulike måter tidlig i prosjektperioden. I Gamvik ble det gjennomført Lokalverkstedfestival, og i Svullrya ble det gjennomført workshop med folkemøte. Disse testarenaene har blitt trukket frem av intervjudeltakere som svært positivt, ettersom de tidlig fikk forankret prosjektet gjennom aktiv innbyggerinvolvering. I tillegg fikk de konkretisert sine ideer, generert nye ideer, og oppdaget hvilke ideer som resonnerte best hos lokalbefolkningen. På denne måten fikk de også belyst eventuelle svakheter ved ideene.

Når vi har snakket om et sånn verksted med innbyggerne, så er det ikke alle som har skjønt det. Men gjennom verkstedfestivalen, da begynte folk å skjønne hva det dreide seg om. Det var strikking, syng, sløyd, og det var felles måltider, som gjorde at folk opplevde rent fysisk hva dette kunne dreie seg om. Det utløste en god dialog med designbyrået, hvor de opplevde at folk kom med flere innspill. Intervjudeltaker

På Nordmela ble det i en tidlig fase gjennomført en behovskartlegging av lokalbefolkningens behov, men slik vi kan se har det ikke blitt gjennomført noen uttesting av modeller eller konseptet mot mulige ansatte i rom-industrien. Vi har i løpet av prosjektet stilt oss spørsmålet om mulighetene for å teste ut konseptet på andre måter. For eksempel gjennom direkte kontakt med målgruppen, eller gjennom bruk av en personas/arketype-tilnærming.



Regelmessig kommunikasjon mellom aktører i de lokale pilotene

Kommunikasjon er et forhold man kan fremheve til det kjedsommelige, men gjennom pilotprosjektet har vi sett noen konkrete eksempler på god kommunikasjon.

Et viktig grep som Distriktsenteret gjorde innledningsvis i prosessen var å opprette et felles teams-rom, hvor de lokale pilotene fikk hver sin mappe. Dette sikret en felles plattform for prosjektet, og gjorde også de lokale pilotenes arbeid lett tilgjengelig for hverandre. Dette la til rette for uformell erfaringsdeling underveis.

Vi har sett at de pilotene som har hatt åpen og tett dialog mellom prosjektteamet og design- og arkitekturteamet underveis, er de som har oppgitt å være mest fornøyde med prosessen. I Gamvik har designbyrået ledet ukentlige statusmøter med prosjektgruppen, som har hatt åpen tilgang på alt av digitale verktøy, og hvor de har brukt teams-chatten og -mappen hyppig. Dialogen har også inneholdt kontinuerlige forventningsavklaringer og tydelig oppgavefordeling. I Gamvik-piloten er det imidlertid også etterlyst mer dialog mellom designbyrået og de to andre byråene som deltok i denne piloten, som hadde ansvar for utvikling av forretningsidé og tegninger av det planlagte bygget.

For Nordmela-piloten har prosjektgruppen og design- og arkitekturteamet jobbet mer separat, og prosjektgruppen har etterlyst mer kommunikasjon underveis i prosessen. Vi finner også eksempler på manglende oversikt over gjennomførte aktiviteter, og manglende overholdelse av frister. I Svullrya-piloten har samarbeidet mellom prosjektgruppa og design- og arkitekturteamet blitt beskrevet som gradvis tettere i løpet av prosessen.

4.1.2 Læringspunkter

- Dermed synes butikker i folkeie å være særlig godt utviklingsprosjekter hvor designdrevet innovasjon benyttes som metode. Et konsentrert eierskap kan være en barriere og begrensning for nye innspill og tanker i den designdrevne innovasjonsprosessen.
- Prosjektene er avhengige av ildsjeler for fremdrift. Samtidig ser vi at prosjektene er sårbare for at ildsjelene forsvinner ut. Det er dermed i en tidlig fase behov for, å forankre denne typen utviklingsprosjekter hos flere aktører.
- En viktig forutsetning for å få til samarbeidet mellom aktørene i prosjektene er evnen til å skape eierskap og tillit til prosessen. Tidlig involvering og fysisk tilstedeværelse av design- og arkitekturteamet skaper en bedre forståelse av prosjektet de deltar i og butikkens kontekst. I tillegg bidrar det til å øke tilliten mellom aktørene i den lokale piloten og design- og arkitekturteamet.
- Tidlig uttesting av modeller og identifiserte muligheter er en forutsetning for innbyggerinvolvering, konkretisering av ideer og identifisere svakheter ved de foreløpige modellene.

4.2 Designdrevet innovasjon som metode

Delkapittelet løfter i hovedsak frem perspektiver på metodikken som er benyttet i prosjektet. Vi peker på tilfeller hvor metodikken fungerer, men også tilfeller hvor forutsetningene for metodikken ikke er til stede. Dette gir innspill på hva som kan være velfungerende modeller for denne typen arbeid videre.

Den innledende behovskartlegging er en viktig del av designdrevet innovasjon, og var elementet som samtlige av de tre design- og arkitekturteamene startet sine oppdrag med. Imidlertid hadde de tre pilotene ulikt startpunkt, Nordmela-piloten og Gamvik-piloten hadde allerede gjennomført egne forstudier/behovskartlegginger i forkant av pilotprosjektet. De hadde dermed allerede utviklet konsepter før prosjektets start. I Gamvik forteller design- og arkitekturteamet at de derfor ikke brukte så lang tid som de hadde tenkt på den innledende konseptutviklingen:

Jeg trodde at vi skulle stå lenger i den innledende konseptutviklingsbiten, men siden prosjektgruppen allerede hadde jobbet så lenge med det, så kunne vi jobbe oss lengre fram. Så vi har kommet lenger på tjenestebiten. Intervjudeltaker, design- og arkitekturteam

Felles for de tre nærbutikkene er at butikkdrivere/-eierne kjenner behovet hos lokalbefolkningen svært godt. I nullpunktsanalysen ba vi butikkdrivere og Merkur-konsulenter skåre markedskunnskap og -orientering, og særlig Nordmela og Gamvik fikk svært høy skår, både ved inngangen til prosjektet og i slutfasen. Dette var trolig mer enn bare skryt. Gjennom gjentatte kundemøter og unik innsikt i hva som selger og hva som ikke selger, er det vanskelig å tilføre butikkdrivere ytterligere markedskunnskap. Samtidig er det viktig å presisere at de ikke besitter en fullstendig oversikt over behovene i lokalsamfunnet. Det er flere behov og elementer som ikke er «oppe i dagen». Ved å benytte seg av designdrevet innovasjon kan man få til et samspill mellom butikken og lokalsamfunnet som tilfører ny kunnskap. I denne konteksten kan man få frem nye butikkjenester og innovasjoner som ellers ikke ville blitt avdekket.

I dette samspillet er, slik vi ser det, særlig kommunens kunnskap viktig. Lokalsamfunnet og kommunen er de sentrale aktørene som i samråd med butikken bør involveres i bruk av metodikken. Den viktige forståelsen av lokale behov ligger lokalt, men for å utforske dette er det behov for en fasilitator. Det er her arkitektur- og designteamet kommer inn som en viktig sparringspartner. Ved å reise spørsmål, se på nye løsninger og tilleggsideer tilføres verdi som kommer både lokalsamfunnet, kommunen og butikken til gode. Samtidig er det viktig å omforme de identifiserte behovene til tjenester/løsninger som butikken kan tjene penger på. Også her kan design- og arkitekturteamet spille en rolle.

Pilotprosjektet har vist at metodikken fungerer godt i de tilfellene hvor butikken er i samspill med lokalsamfunnet. Gjennom følgeforskningsperioden ser vi dette særlig i piloten ved Joker Grue Finnskog. Her justeres modellene for tjenestetilbud både underveis og etter hvert som nye behov avdekkes eller vurderes opp mot allerede identifiserte behov. Dette skjer også under Verkstedfestivalen i Gamvik, men utover dette er metodikken i mindre grad brukt for å utforske problemforståelsen i samspill med lokalsamfunnet.

Vi finner at de største suksessene har kommet når man har søkt å løse identifiserte problemer og behov med medvirkning og involvering av lokalsamfunnet. Lykkes man med de «store samtalene» omkring behov og utfordringer med lokalbefolkningen får man også størst engasjement rundt arbeidet. Noen kjennetegn for å lykkes finner man ved å se til Joker Grue Finnskog. Slik vi ser det, handler det i hovedsak om Svullrya, med den tette koblingen mellom lokalsamfunnet, butikken og kommunen. Det medfører at samtlige aktører drar i samme retning.

Man lykkes i mindre grad med designdrevet innovasjon i de tilfellene hvor man har ikke har involvert lokalsamfunnet i utforskningen. Designdrevet innovasjon er nettopp opptatt av å utforske. Det fungerer best når man inkluderer bredt og kanskje i mindre grad i mer lukkede prosesser. Når det inkluderes så skapes det energi og engasjement både hos butikkdrivere og hos lokalbefolkning.

I og med at nærbutikkene måtte beskrive sin egen idé allerede i søknaden, ble trolig butikker med forholdsvis velutviklede konsepter valgt. Vi stiller oss derfor spørsmålet om når i konseptutviklingen design- og arkitekturkompetanse er mest hensiktsmessig. Som et unntak kan vi trekke frem arbeidet med Svullrya-piloten. Eierformen har her medført at det i mindre grad har vært en omforent idé om konsept i oppstarten av pilotprosjektet. Design- og arkitekturteamet har derfor fått større spillerom og har brukt mye tid på behovskartlegging, som har generert flere nye idéer.

Designdrevet innovasjon er også en tidkrevende metode. Det er derfor viktig at butikkdrivere er klar over hva som kreves av innsats. I tilfeller hvor nye markedsmuligheter må gripes raskt, er det ikke sikkert at denne metoden er mest treffende. Ved denne typen designdrevne innovasjonsprosesser løper man en risiko for at «tregheten» i prosessen trenerer spørsmål/problemstillinger som må adresseres hurtig. Nordmela-piloten har for eksempel i større grad enn de to andre pilotene hatt behov for å snu seg raskt og handle i takt med de raske endringene på Andøya. Flere har i intervjuer gitt uttrykk for at metoden er for kostbar og tidkrevende:

Ressursbruken i dette prosjektet - dette har ikke Merkur råd til på sikt. Metodikken som er brukt, tror jeg ikke bærekraftig med dette oppsettet. Metodikken må gjøres på et enklere nivå.

Intervjudeltaker

Det er mange av tingene som kan gjøres, men som bare koster en brøkdel for Merkur-konsulentene. Jeg tror at man kan kjøre dette mye enklere. Intervjudeltaker

På spørsmål om når designdrevet innovasjon er velegnet som metode, trekker flere intervjudeltakere fram situasjoner med stort innovasjonsbehov og nytenkning. Prosjekter som utforsker og utfordrer etablerte barrierer, som for eksempel rollefordeling mellom en kommune og en nærbutikk, kan være særlig egnet for designdrevet innovasjon. En intervjudeltaker med særlig god metodekunnskap peker på behovet for en «sense of urgency»:

Når det gjelder hvilke butikker eller hvilke lokalsamfunn som har mest nytte av en slik prosess, så tenker jeg butikker og lokalsamfunn hvor «the sense of urgency» er ganske stor. Hvor de har prøvd mange ting, eller har en felles trussel, hvor det å tenke annerledes eller å jobbe med innovasjon kan være en løsning. Intervjudeltaker

Blant pilotene anser vi konseptet til Gamvik-piloten, LokVerk, som det prosjektet som i størst grad har utfordret forståelsen av hvilken rolle butikken har i lokalsamfunnet. Selv om denne idéen allerede var til stede i starten av prosjektet, har prosjektgruppen i Gamvik vært svært fornøyde med prosessen, ledet av designbyrået Lokalt Byrå. I Gamvik er det også en klar «sense of urgency» fordi kommunen har strevd over tid, og fordi tilværelsen ytterst på Finnmarkskysten i seg selv er sårbar.

4.2.1 Læringspunkter

- Designdrevet innovasjon i denne konteksten er et samspill mellom butikken, lokalsamfunnet og kommunen. Skal man lykkes i bruk av metodikken kreves også en fasilitator som bidrar med nyanser og spørsmål. Dette bidrar til at de identifiserte behovene kan utvikles til tjenester som er lønnsomme for butikken.
- Bred involvering av aktører i lokalsamfunnet i utforskningen er en forutsetning for å lykkes godt. Dette bidrar med energi og engasjement i prosjektarbeidet.
- I en eventuell videreføring, der nye prosjekter velges på bakgrunn av en søknadsprosess, bør problembeskrivelse tillegges like mye vekt som løsningsbeskrivelse. Designdrevet innovasjon profitterer på et visst handlingsrom. Om det allerede på søknadstidspunktet foreligger detaljerte konseptbeskrivelser, kan handlingsrommet bli innskrenket.
- I seleksjonen bør det også hensyntas at designdrevet innovasjon er en tidkrevende metode. Prosjekter med behov for hurtig handling for å møte markedsmuligheter, er kanskje i mindre grad egnet.

- Empirien tyder på at prosjekter som utforsker og utfordrer etablerte barrierer, som for eksempel rollefordeling mellom en kommune og en nærbutikk, kan være særlig egnet for designdrevet innovasjon.

4.3 Kommunens rolle og betydning

I dette delkapittelet ser vi i særlig grad på underproblemstillingen «Hvordan utøver kommunen sin rolle i samarbeidet, for å oppnå samfunnsgevinster?" Dette gir også nyttige innspill til hva som skal til for å få samarbeidene mellom aktørene til å fungere.

Kommunen er en svært sentral aktør i lokal samfunnsutvikling. Kommunens innflytelse skyldes både myndigheten, særlig gjennom planarbeid, men også kommunens kompetanse. Kommunens ulike roller gir unike muligheter til å se utfordringer og muligheter i sammenheng. Dessuten kan kommunen gjennom samarbeid med aktører utenfor kommuneorganisasjonen ikle seg en entreprenørrolle. Slik kan kommunen støtte oppunder innovative prosesser hvor det tilrettelegges og skapes engasjement rundt lokal samfunnsutvikling blant innbyggere, næringsliv og andre aktører.

På samme måte som at en velfungerende kommuneorganisasjon kan styrke lokal samfunnsutvikling, kan en kommune som strever med rekruttering, kompetanse og utviklingskultur svekke arbeidet med fornyelse og utvikling. Generalistkommuneutvalget (NOU 2023: 9) viser i den forbindelse til at lovoppfyllelsen er svakest når det kommer til kommunens rolle som samfunnsutvikler, og at manglende lovoppfyllelse har en klar sammenheng med størrelse og sentralitet:

Kommunen som samfunnsutvikler har lavest grad av gjennomsnittlig lovoppfyllelse med 64 prosent, og det er stor forskjell mellom kommunene. For denne rollen er det en klar statistisk sammenheng med sentralitet og innbyggertall. Store kommuner og kommuner som ligger sentralt, oppfylder lovkravene i høyere grad enn kommuner som ligger mindre sentralt, og kommuner med færre innbyggere. (...) Utfordringene er størst for usentrale øykommuner i Nordland og kommuner i Finnmark med store avstandsutfordringer, og utfordringene forsterkes av et arktisk klima der kommuner i perioder er avskåret fra nabokommunene.

NOU 2023: 9, s. 11-12

For nærbutikken er derfor kommunen en svært sentral samarbeidspartner. Kommunen kan både forsterke butikkens innsats, men i de tilfeller hvor kommunen strever, ligger det også åpenbare forretningsmuligheter. Merkur-programmet har over tid utforsket ulike partnerskap mellom nærbutikken og kommunen, og det finnes allerede verktøy i programmet som kan formalisere slike samarbeid. Ett av disse verktøyene er serviceavtaler. En serviceavtale med kommunen innebærer et mer formalisert samarbeid der butikken kan få betaling for mange tjenester som i mange tilfeller allerede utføres mer eller mindre gratis.

I Menon og NORCE sin gjennomgang av Merkurprogrammet (2021) uttrykkes skepsis mot serviceavtaler med kommunene. Menon fant få tegn på at slike satsinger lønte seg økonomisk for butikken. Vi mener at en slik konklusjon bør nyanseres: en avtale med kommunen er også en aksept for den rollen som butikken spiller som lokalt servicesenter, med salg av dagligvarer, mange tilleggstenester og funksjon som bygdas viktigste møteplass. En avtale kan også være første skritt mot å utforske hvordan nærbutikken kan spille en enda viktigere rolle i kommuner som trenger nytenkning og aktivitet. En slik utforsking trenger drahjelp fra Merkur-programmet. Som følgeforsker mener vi at pilotprosjektet har vist at det i dag er for mye opp til hver enkelt kjøpmann å synliggjøre den potensielle verdien butikken har som medskaper av løsninger på kommunens utfordringer I oppdragsavtalen mellom Distriktsenteret og Merkur-konsulentene, inngår arbeid for å styrke forholdet mellom kommune og nærbutikken, og mange Merkur-konsulenter gjør en solid jobb på området. Samtidig viser en nylig gjennomført brukerundersøkelse at nesten åtte av ti Merkur-butikker ikke har opprettet et formalisert samarbeid med kommunen de er lokalisert i (Oxford Research 2023). Det er derfor sannsynlig at kunnskapen om Merkur-programmet varierer mellom distriktskommuner. Videre er assosiasjonen mellom nærbutikker og Merkur sterk for mange. Det tilsier at selv om kommunene kjenner til Merkur-programmet, er de ikke tilstrekkelig klar over hvilket bidrag Merkur-programmet kan gi til lokal samfunnsutvikling. Vi mener derfor Merkur-programmet bør utvikle en mer systematisk informasjonsinnsats mot kommunene for å synliggjøre hva Merkur kan bidra med. Kanskje vil serviceavtale 2.0 være en naturlig milepæl for et slikt arbeid?

I dette pilotprosjektet var forankring av søknaden hos kommunen et kriterium i søknadsprosessen. Vi oppdaget allerede i vår første intervjurunde høsten 2022 at kommunene var mindre påkoblet enn først antatt. Årsakene til dette er knyttet til forventningsavklaringer mellom butikk og kommune, interne forhold i kommunen, og dialogen mellom Distriktsenteret og kommunene tidlig i prosjektperioden/i forkant av prosjektet.

Vi har derfor etterlyst tydeligere ambisjoner, forankringsarbeid og innsats opp mot kommunene. Distriktsenteret oppgir selv at manglende forankring i kommunene har vært skuffende:

Jeg er skuffet over at kommunene, med unntak av Grue kommune, ikke har vært tettere på. Vi var svært tydelige på at prosjektet skulle vært forankret i kommunen i utlysningsteksten.

Intervjudeltaker, Distriktsenteret

Kommunen kan være en viktig samarbeidspartner og finansieringskilde i seg selv, men kan også spille en rolle som døråpner for finansiering fra andre virkemiddelaktører. Her kunne Distriktsenteret spilt en mer framtrødende rolle ved å skape økt forståelse blant

kommunene rundt hvorfor og hvordan framtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget kan hjelpe kommunen med sentrale samfunns mål. Dette er en erkjennelse som også deles av intervjudeltakere fra Distriktssenteret:

Jeg tenker at kanskje vi hadde gjort lurt i å koble på kommunen mye før, og at det da kanskje kunne være en forventning som kunne være ganske tydelig i et innsalgsbrev. For vi vet at hvis det er en virkemiddelaktør som er viktig, så er det kommunen.

Intervjudeltaker, Distriktssenteret

Om lag midtveis i prosjektperioden ønsket Distriktssenteret innspill til hvordan pilotprosjektene kunne forankres bedre hos kommunene. Ett av forslagene som kom opp, var en workshop med vertskommunene. I workshopen kunne bakgrunnen for pilotprosjektet forklares, og kommunene kunne sammen se på hvordan de enkelte pilotene kunne bidra til å realisere lokalt fastsatte samfunns mål. Kun en av arbeidsgruppene så behov for en slik workshop, og det ble dermed ikke noe av.

Pilotprosjektet har synliggjort at enkelte av vertskommunene selv trenger bistand for å øke egen utviklingskapasitet. For en kommune som Gamvik, vil stabil og lønnsom drift i fiskerinæringen være avhengig av at lokalsamfunnet som helhet klarer å rekruttere nok og riktig arbeidskraft. Mangel på kompetanse og arbeidskraft er en utfordring Gamvik deler med mange andre distriktskommuner. I fiskerinæringen kommer mange av arbeiderne fra Øst-Europa. Ofte har arbeiderne familie i hjemlandet som ikke flytter, i alle fall ikke i første omgang. Dersom flere tar med egen familie, vil dette påvirke alderssammensetningen i lokalsamfunnet positivt. I tillegg er bofast arbeidskraft mer stabil arbeidskraft. Et initiativ som øker lokalsamfunnets attraktivitet, og som attpåtil direkte henvender seg til arbeidsinnvandrere, kan derfor ha stor samfunnsøkonomisk verdi og bør følgelig også være interessant for kommunen.

Samfunnsøkonomisk verdi er også et stikkord for alle tiltak som kan redusere framtidige omsorgsbehov. Mange distriktskommuner har allerede en aldrende befolkning, og i årene framover vil andelen eldre øke ytterligere. Utfordringen en aldrende befolkning gir distriktskommuner, er behørig omtalt og diskutert i en rekke styringsdokumenter de senere år (se blant annet NOU 2020:15). Det samme gjelder tilgangen og den klare mangelen til helse- og omsorgspersonell i årene fremover: Helsepersonellkomisjonens rapport (NOU 2023: 4). Utfordringen er størst i distriktskommuner. Spørsmålet om hvordan man kan sørge for gode helse-, pleie- og omsorgstjenester til den aldrende befolkningen i distriktet, er også nevnt i pilotprosjektets prosjektplan.

I regjeringens distriktsmelding (Meld. St. 27 (2022-2023)) vises det til behovet for aldersvennlige samfunn. I aldersvennlige samfunn kan eldre leve et mer aktivt liv og ha meningsfull sosial aktivitet sammen med andre. For å lykkes er et samarbeid med frivillig

sektor og næringsliv viktig. Regjeringen varsler at den vil følge opp dette arbeidet i den nye eldrereformen Fellesskap og mestring - Bo trygt hjemme. Etter vår vurdering er det viktig at nærbutikkens bidrag i denne sammenhengen beskrives og synliggjøres. Det er rett og slett vanskelig å se for seg aldersvennlige samfunn uten nærbutikk. De samfunnsøkonomiske gevinstene som nærbutikkene kan bidra til å realisere, er likevel etter vår mening for dårlig beskrevet og synliggjort, og dermed også for dårlig utnyttet.

For svak forankring hos kommunen fører ikke bare til redusert måloppnåelse, men kan også utfordre relasjonen mellom Distriktssenteret og kommuner der andre aktører deltar i ulike utviklingsprosjekter. Gjennom avsluttende intervjuer med kommunene, stiller flere spørsmål ved hvilke forkunnskaper Distriktssenteret har hatt om det helhetlige arbeidet kommunene gjør, og hvordan lokalsamfunnet og nærbutikken passer inn i dette. Her etterlyser kommunene at Distriktssenteret setter seg inn i kommunenes samfunnsdel og arealdel, for å få en bedre forståelse av kommunenes strategiske arbeid, og hvordan stedet og butikken passer inn i disse planene. En intervjudeltaker foreslår som et viktig læringspunkt at Distriktssenteret tidlig i prosessen gjennomfører en workshop med kommunene:

Distriktssenteret kan delta ved å være kritiske, men må være bevisste sin rolle - de kjenner jo ikke nødvendigvis kommunen. (...) Kanskje et slikt prosjekt kunne starte med at kommunen presenterte arealsatsingen sin, for å vise hvor butikken ligger i det store bildet, og hvor det kan utvikles i det området. En kort workshop.

Representant fra kommunen

Med tanke på variasjonene i relasjonene mellom pilot og kommune, er det naturlig å trekke frem Svullrya. Piloten har inkludert kommunen i utviklingsarbeidet – og kommunen har selv ivret for å være med. Allerede på oppstartssamlingen var kommunen tydelig til stede og viste hvordan pilotprosjektet passet sammen med tidligere stedsutviklingsarbeid og mål i kommuneplanens samfunnsdel. Forankringen i kommunen har vært medvirkende til at Innlandet fylkeskommune nå ser potensialet i piloten og ønsker å utforske mulighetene for å realisere konseptet som er utviklet.

4.3.1 Læringspunkter

- Avklar direkte med kommunen før prosjektoppstart. At prosjektet er ønsket, passer overens med kommunens planverk, og at kommunen har kapasitet og vilje til å bidra, er vesentlige faktorer.
- I prosjekter der samordning av virkemidler er et sentralt element, bør fylkeskommunen delta. Samordning og koordinering av offentlig innsats og virkemiddelbruk er en sentral del av fylkeskommunens rolle som samfunnsutvikler.

- Dersom kommuner eller fylkeskommuner ikke har anledning til å bidra i utviklingsprosjekter av denne typen, bør man grundig vurdere hvorvidt det er aktuelt å tildele tilskuddsmidler.
- Mye tyder på at kommunene er ikke godt nok kjent med mulighetene Merkur-programmet gir for lokal samfunnsutvikling. Det er også flere tegn på stor variasjonen mellom Merkur-konsulentenes prioritering av samarbeid med kommunene. Koblingen opp mot kommunene kan derfor ikke overlates til Merkur-konsulentene. Merkur-programmet bør gå gjennom eget kommunikasjonsmaterieil og sikre at kommunene får god nok informasjon.

4.4 Styring, rolle- og målforståelse

I dette delkapittelet reflekterer vi rundt læringspunkter knyttet til prosjektets virkninger på lengre sikt, og om hva som skal til for å bruke pilotenes erfaringer til politikktutvikling og eventuelt nye virkemidler.

Merkur-programmet ble i 2019 en del av Distriktssenteret. Distriktssenteret forvalter og administrerer ordningen, mens et styre med representanter fra dagligvarekjedene, butikkdrivere, kommuner og andre relevante samarbeidspartnere, gir strategiske føringer for arbeidet med programmet. I styrets arbeid inngår blant annet oppgaver som å vedta overordnet budsjett for midlene som er avsatt Merkur-programmet, fordele midler mellom de ulike tilskuddsordningene og kompetanseprogrammets aktiviteter, og fatte vedtak om utviklingsprosjekter og større satsinger i Merkur (Instruks for Merkur-styret, 2021).

Bakgrunnen for virksomhetsoverdragelsen der Distriktssenteret overtok oppgaver som tidligere var lyst ut på anbud, går fram av Kommunal- og distriktsdepartementets tildelingsbrev for 2019. Her vises det blant annet til at: «*Distriktssenteret skal styrke det lokale samfunnsutviklerperspektivet i Merkur. Merkur skal også styrke dialogen med kommunene*». (Tildelingsbrev 2019, s. 4).

Tanken om synergier mellom Distriktssenterets kompetanse på samfunnsutvikling og Merkur-programmets merkantile ekspertise framstår svært relevant for utfordringsbildet som lå til grunn for utviklingsprosjektet (se 2.2). I lys av utfordringene som pilotprosjektet har hatt, er det likevel grunnlag for å stille spørsmål ved om denne synergien er fullt ut realisert. For oss som følgeforskere framstår samordningen mellom disse to ulike kompetansegrunnlagene å fungere for sekvensielt, og ikke i et tilstrekkelig sømløst samspill. Med det mener vi at de ulike perspektivene som henholdsvis Merkur-konsulenter og Distriktssenteret kommer med, i for liten grad er integrert eller bygger på en felles forståelse. Som eksempel på hvordan dette har kommet til uttrykk, ble det på sluttsamlingen stilt spørsmål fra flere Merkur-konsulenter om hvordan Distriktssenteret forstår innovasjon i en nærbutikk-kontekst.

Denne diskusjonen speiler en uklar målforståelse blant aktørene i prosjektet. Noen har oppfattet pilotprosjektet i større grad som næringsorientert, hvor prosjektet skulle resultere i en konkret plan for realisering av butikkene ved prosjektslutt. I denne forståelsen har lønnsomhet og butikkdrift stått i sentrum, og man har vært opptatt av det flerfunksjonelle *bygget*. Andre har oppfattet pilotprosjektet som et prosjekt med mål om å undersøke mulige nye roller og funksjoner for butikken som aktør i lokalsamfunnet. I denne forståelsen står butikkens betydning i lokalsamfunnet i sentrum, og man har i større grad ønsket å utforske hvilke muligheter som finnes for butikkens flerfunksjonelle *funksjon*. Atter andre har ment at det var feil å ta med «bygget» i prosjektets tittel, ettersom dette lett ville prege næringsdrivendes forståelse av prosjektet og prioritering av innsats. Poenget er at det raskt utviklet seg ulike forventninger til hva prosjektet kunne resultere i. Dette er enkelte medlemmer i den overordnede prosjektgruppa enige i:

Noen piloter forventet nok å få arkitekttegninger som de kunne legge til grunn for rask realisering. Vi i prosjektgruppa var mer opptatt av å undersøke butikkens potensiale for å bli noe mer i sitt lokalsamfunn - å rokke litt ved forståelsen av hva butikken kan være
Intervjudeltaker, overordnet prosjektgruppe

Denne spenningen finner vi også igjen i styringen av pilotprosjektet. I Kommunal- og distriktsdepartementets tildelingsbrev til Distriktsenteret (2023, s. 3), understrekes Distriktsenterets ansvar for å forvalte og utvikle Merkur-programmet: «*I dette ligger det å utvikle nye strategier og tiltak samt videreutvikle dagens virkemiddel for å ruste butikkene for fremtiden*». Som følgeforskere forstår vi pilotprosjektet i lys av dette ansvaret. Behovet for innovasjon og utvikling i distriktpolitikken er understreket i en rekke styringsdokumenter de senere år. Utviklingsprosjektet skal med andre ord svare ut et identifisert behov for nyskaping og videreutvikle dagens virkemidler.

Pilotprosjektet har hatt en ressursgruppe der Kommunal- og distriktsdepartementet, Distriktsenteret og DOGA har vært representert. Ressursgruppens skulle være et rådgivende organ og sikre prosjektforankring. I utgangspunktet var gruppen tenkt som en styringsgruppe, men gikk bort ifra dette ved prosjektstart. Mye kan likevel tyde på at ressursgruppa har vært usikre på hvilken rolle de har hatt. De har for eksempel referert til seg selv som styringsgruppe underveis i prosjektet. I flere intervjuer har medlemmer i ressursgruppen også poengtert at de har vært lite involvert og lite påkoblet.

Etter vår vurdering har mangelen på en aktiv ressursgruppe svekket virkningene prosjektet kunne hatt på lengre sikt. Gjennom å sammenfatte utfordringer pilotene har støtt på i møte med virkemiddelapparatet, kunne medlemmene i ressursgruppa løftet mangel på samordning av offentlige virkemidler for å ivareta små steders behov. Fra en slik overordnet analyse, ville veien vært kort til å identifisere behov for endrede virkemidler eller nye politiske løsninger.

Intervjudeltakere i ressursgruppen peker på Merkur-styret som eiere av prosjektet. Dette til tross for at Merkur-styret ikke er nevnt i prosjektets organisasjonskart som framkommer i prosjektplanen. Merkur-styret har med andre ord gradvis fått en større rolle enn det vi som følgeforskere oppfattet at de opprinnelig var tiltenkt. I seg selv er det ikke unaturlig at Merkur-styret blir løpende orientert om et såpass stort utviklingsprosjekt, men etter vår vurdering har Merkur-styrets økende rolle ført til større oppmerksomhet rundt lønnsomhet og driftsaspekter for den enkelte pilot.

På denne måten har pilotprosjektet synliggjort utfordringer ved dagens organisering av Merkur-programmet, ettersom prosjektledelsen i Distriktssenteret har mottatt til dels motstridende styringssignaler fra Kommunal- og distriktsdepartementet og Merkur-styret.

4.4.1 Læringspunkter

- Nyskaping rundt nærbutikkers flerfunksjonelle rolle og utforsking av muligheter i virkemiddelapparatet er nært knyttet å distriktpolitiske målsettinger. Det er derfor viktig å inkludere aktører som kan koble de lokale, pilotvise erfaringene med nasjonal politikktutforming. Mulige former er ressurs- eller styringsgruppe. Følgeforskningsprosjekter kan også ha en referansegruppe.
- Distriktssenteret bør arbeide videre med å integrere egen kompetanse på lokal samfunnsutvikling og de ulike Merkur-aktørenes butikkfaglige og merkantile kompetanse.

4.5 Nye og eksisterende virkemidler

Dette delkapittelet berører spørsmålene som omhandler dagens virkemiddelmiks, behovet for justeringer og nye virkemidler.

Piloten har synliggjort kjente utfordringer for Merkur-butikkene som lave marginer og svak egenkapital. Selv om den samfunnsøkonomiske lønnsomheten ved butikkdriften kan være stor, er den bedriftsøkonomiske lønnsomheten begrenset. Det gir for svake muskler til å løfte investeringer i den størrelsesorden som vil være nødvendig i de utviklede konseptene.

Framtidens nærbutikk har utforsket muligheter hos eksisterende virkemiddelaktører for å finansiere tjenestemodeller for det flerfunksjonelle bygget. Gjennom prosjektet har man opprettet og ledet en egen virkemiddelgruppe. Denne har bestått av representanter fra blant annet Innovasjon Norge, Husbanken, SIVA, Nordland fylkeskommune og Innlandet fylkeskommune. Distriktssenterets og DOGA sitt mål med arbeidet med virkemiddelgruppen var å utforske handlingsrommet innenfor virkemiddelaktørapparatet, slik det er rigget per i dag. I det første møtet med virkemiddelaktørene i februar 2023 understreket også Distriktssenteret at virkemiddelaktørene spiller en rolle for dette

prosjektet på to ulike nivåer: 1) på nasjonalt nivå for å diskutere hvordan ulike virkemidler kan spille på lag for å støtte utviklingsprosjekter i distriktssamfunn, og 2) på lokalt nivå for å finne finansieringsløsninger på tvers av virkemidler for å finansiere bygging av fysiske fasiliteter for nærbutikken med samarbeidspartnere og et tjenestetilbud som er tilpasset bygda den ligger i. Her ble det også poengtert fra Distriktssenteret at det er viktig å tenke nytt utover lover og regler, og at dersom Distriktssenteret underveis oppdaget udekkede behov og mulighetsområder, var det viktig at dette ble meldt til Kommunal- og distriktsdepartementet.

Distriktssenteret har videre arrangert en rekke møter med virkemiddelaktører, hvor det er tenkt høyt om mulige ordninger som kan finansiere de enkelte pilotene. Dette har vært et krevende arbeid. Møtene har vist at de enkelte virkemiddelaktørene til dels har opptrådt som portvoktere for egen ordning og har vurdert tilskuddskriterier strengt i møte med et nytt og innovativt konsept. Denne utfordringen bunner delvis i at representantene fra virkemiddelaktørene har hatt begrenset myndighet til å være kreative og vise velvilje. Samtidig bør det begrensede handlingsrommet ikke komme som en overraskelse. Manglende midler er også et uttrykk for tilstramming på området og mindre rom for å tildele midler ut fra en skjønsmessig dimensjon. Vi mener det er viktig å synliggjøre pilotenes opplevelse av mangel på samordning av virkemidler. Butikkene opplever at de faller mellom flere stoler, og at det med unntak av Merkur-programmet er få aktører som forstår butikkens situasjon.

Allerede i utformingen av pilotprosjektet tegnet Distriktssenteret og DOGA opp et kart over mulige finansieringskilder (se figur 12). Kartet består utelukkende av offentlige virkemiddelaktører. Underveis i pilotprosjektet har likevel pilotene gradvis orientert seg mer mot private kilder til finansiering. Dette er ikke overraskende, gitt de konseptuelle løsningene for eksempel i Gamvik-piloten. Kartet over virkemiddelaktører kan også ha påvirket pilotene til å orientere seg mot ren finansiell støtte. Risikoen ved en slik orientering er at det ikke tenkes bredt nok om hvilke former finansiering kan ta. Håndverkerhjelp fra lokale bedrifter, dugnad fra lokalbefolkning, sosiale entreprenører, crowd-funding, effekt-kontrakter, driftsstøtte fra kommunen i form av timer, arbeidsinnsats – alt dette kan være ulike former for finansiering. Og kanskje like viktig – én finansieringskilde og aktiv aktør åpner kanskje for støtte fra andre. I et slikt dominospill er det viktig å få opp flest mulige brikker på bordet. I en slik sammenheng er også ordbruk og pitching viktig: Hva er pilotenes konsept, hvilke problemer kan pilotene være med på å løse, og hvem vil få verdi av konseptet dersom det lykkes? For mange eksterne aktører vil likevel det første spørsmålet være hvordan kommunen stiller seg til prosjektet. En god relasjon til kommunen vil derfor være viktig også overfor andre aktører.

Gjennom pilotperioden har det vært mye fokus på å gripe muligheter som oppstår når lokalsamfunnet er i endring. Nordmela er et godt eksempel på dette, hvor Andøya Space

og byggingen av nytt utskyttingsområde har blitt trukket frem som en unik mulighet for videreutvikling av butikken. Internt kan et mulighetsorientert fokus bidra til driv og dedikasjon. Når man derimot skal sikre finansiering eksternt for å realisere pilotprosjektet, mener vi at det kan være vel så mye å hente på å synliggjøre *ulempene* som space-aktiviteten vil få for Nordmela. Økt trafikk, mer støy og forurensning er forhold som kan utløse finansiering fordi det vil være viktig for alle involverte aktører at space-aktiviteten har lokal legitimitet. Framfor å fortelle en historie om nærbutikkens nye forretningsmuligheter, kan man i stedet fortelle en historie om butikken som et gode som alle i lokalsamfunnet nyter godt av. Hjelp til butikken vil derfor også være til hjelp for et lokalsamfunn som opplever ulemper i kjølvannet av en næringsetablering. Vi tror denne dynamikken er verdt å utforske ettersom den kan bli aktuell andre steder i landet, der distrikter og mindre lokalsamfunn må bære en byrde for storsamfunnets behov for areal.

Utover dette har det foreløpig vært lite snakk om aktører som kan bedre eget omdømme gjennom å bidra til butikkdrift i små lokalsamfunn. I følgeforskningen har vi løftet fram kjedenes rolle og etterlyst et tydeligere perspektiv på og fra kjedene. Men det finnes også andre som kunne tenkes å ha interesse av å støtte oppunder Merkur-butikkene, for eksempel stiftelser og lokale sparebanker.

Fylkeskommunene regnes i dette prosjektet også som sentrale virkemiddelaktører. I prosjektet har Innlandet fylkeskommune vært tett påkoblet siden starten. Nordland fylkeskommune har vært involvert fra begynnelsen, men med en ny representant i sluttfasen av prosjektet. I Gamvik har man ikke lyktes med å involvere fylkeskommunen, og disse avslø tidligere forespørsel om deltakelse i prosjektet. Fylkeskommunen har blant annet en eierfunksjon både for Innovasjon Norge og Siva, som er eksempler på to av virkemiddelaktørene. Distriktssenteret har arbeidet opp mot gjennom prosjektet. Distriktssenteret opprettet en egen virkemiddelaktørgruppe, med mål om å utforske bedre samordning av virkemidler underveis i prosjektet. Dette arbeidet beskrives imidlertid også som utfordrende, da virkemiddelaktørene har klare rammer for hva slags tilskudd og støtte de kan gi. Her stiller vi oss spørsmålet om forventningene har vært for høye, og om forkunnskapene om hva virkemiddelaktørene kunne bidra med har vært for lave. Her er det delte meninger blant intervjudeltakerne, hvor noen mener at man burde ha gjennomført en kartlegging av aktuelle virkemiddelaktører mye tidligere, mens andre mener at å tilpasse prosjektene til virkemiddelaktørene ville avkortet den innovative prosessen som har stått i sentrum for pilotprosjektet.

I oppdraget er vi bedt om å vurdere hvorvidt det er behov for støtte/innsats på nasjonalt eller regionalt nivå, og eventuelt på hvilken måte dette behovet manifesterer seg. Dialogen mellom virkemiddelaktørene har identifisert hindringer for å støtte denne typen prosjekter. En av disse flaskehalsene er bagatellmessig støtte. Investeringer for å realisere konseptene vil nødvendigvis måtte overskride grensen for slik støtte, og dagens system er ikke rigget for dette.

Pilotprosjektet har synliggjort at med unntak av Merkur-programmet, finnes det få relevante virkemidler. Det eksisterer dermed et hull som per dags dato ikke dekkes av virkemiddelapparatet. Dette skyldes særlig handlingsrommet virkemiddelaktørene blir gitt i sine oppdragsbrev. Det er dermed vanskelig å benytte dagens virkemidler, utover Merkur-programmet, til realisering av konseptene. Dette er et viktig funn, sett i lys av nærbutikkens sentrale rolle på små steder samt potensialet for nærbutikken som bidragsyter i den kommunale tjenesteleveransen (se bl.a. Oxford Research 2020, Menon Economics & Norce 2021 og Oxford Research 2023).

I forlengelsen av dette er vi bedt om å vurdere behovet for eventuell justering i eksisterende virkemidler, og om det er behov for nye virkemidler som kan bidra til realisering. Prosjektet har vist at man står foran to valg dersom man ønsker å støtte realisering av denne typen prosjekter. Enten ved å:

- samordne virkemiddelapparatet, eller ved å
- løfte Merkur-butikkens betydning for distriktssamfunn

Vi ser av dagens system at betydningen av distriktsbutikken i liten grad reflekteres i den nasjonale/regionale virkemiddelbruken. Merkur-programmet er eneste virkemiddel som direkte berører butikken i det omfanget som utforskes i dette prosjektet. Gjennom politiske signaler og finansiell prioritering (eksempelvis gjennom statsbudsjettet) ser vi den økende erkjennelsen for betydningen av tilstrekkelig gode boliger, også i distriktene, men den samme erkjennelsen for distriktsbutikkene har uteblitt.

Slik vi ser det, vil det kunne være hensiktsmessig å utvide Merkur-programmet dersom man ønsker å støtte realisering av denne typen prosjekter. På denne måten forholder man seg til det man kan anse som god virkemiddelpraksis; istedenfor å skape et større koordineringsbehov mellom flere ulike virkemiddelaktører, legges ansvaret til en enkelt aktør. Det vil medføre forenkling og spissing av virkemiddelet. I dette tilfellet har Merkur-programmet også som hovedmålsetting å bidra til å hjelpe distriktsbutikkene, noe de øvrige virkemiddelaktørene ikke har som egne målsettinger. Risikoen for å falle ned på listen over prioriteringer vil dermed reduseres. En eventuell samordning vil også kreve langsiktig innstas, både fra politisk og administrativ ledelse fra flere ulike oppdragsgivende departementer. Dette omgås ved å styrke et allerede eksisterende virkemiddel.

4.5.1 Læringspunkter

- Ordbruk og pitching er viktig i arbeidet med å koble på virkemiddelaktører: Hva er pilotenes konsept, hvilke problemer kan pilotene være med på å løse, og hvem vil få verdi av konseptet dersom det lykkes?

- Prosjektet har vist at enkelte ser behovet for andre kilder til finansiering. I forlengelsen av dette bør det også vurderes hvordan man i denne typen prosjekter kan koble på aktører utenfor det offentlige virkemiddelapparatet.
- Handlingsrommet som finnes gjennom dagens virkemiddelapparat, har ført til at flere av prosjektene ser mer mot private aktører. I videre prosesser bør man også åpne opp for denne typen involvering av aktører for realisering av konseptene. Butikkjedene bør her være en sentral aktør.

5. Konklusjon og anbefalinger

Pilotprosjektet «Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget» er en respons på økt behov for innovasjon og nyskaping i distriktpolitikken. Distriktssenteret har fått i oppdrag å videreutvikle Merkur-programmet, og med rask teknologisk utvikling er det ikke gitt at dagens virkemidler og verktøy i programmet svarer på morgendagens utfordringer. Aldring og mangel på arbeidskraft vil i årene framover gi Distrikts-Norge økende utfordringer. Pilotprosjektet har i seg selv synliggjort at enkelte kommuner står i en krevende situasjon og derfor har behov for gode samarbeidspartnere. Nærbutikken har en unik posisjon i mange lokalsamfunn og kan i mange tilfeller være en slik samarbeidspartner.

Pilotprosjektet har vært ambisiøst. Mange aktører, flere målsettinger og et ganske stramt tidsløp har ført til at man ved prosjektslutt ikke har løst alle utfordringer som er blitt identifisert. Det har heller ikke vært forventet. Flere av pilotene er utålmodige etter å komme videre. Det mener vi er et godt tegn, ettersom det viser et klart ønske om å realisere de utviklede tjenestekonseptene og en forpliktelse til videre utvikling og innovasjon.

Resultater av pilotenes arbeid

Flere av pilotene har kommet langt i arbeidet med å utvikle konsepter som er tilpasset butikkens lokale kontekst og muligheter som finnes i nærmiljøet. I de tre pilotene har det vært ulik grad av samskapende prosesser hvor lokalsamfunnet er blitt involvert og fått anledning til å medvirke. Men slik vi vurderer det, har samtlige piloter på sitt vis bidratt til engasjerende prosesser. Lokalt har man forsterket ordskiftet om nærbutikkens betydning, bygd opp under kreativitet og fremmet smartere utnyttelse av felles ressurser. Vi mener samtidig det er viktig å være oppmerksom på at medvirkning uten virkning kan være kontraproduktivt på sikt. Medvirkningen forplikter! Dersom lokalbefolkningen inviteres med i konseptutvikling som ikke lar seg realisere, kan det over tid føre til en følelse av nytteløshet og mindre lokalt engasjement for lokal samfunnsutvikling.

Ved utviklingen av tjenestekonsepter har det også blitt tydelig at de samfunnsøkonomiske gevinstene som nærbutikkene kan bidra til, er for dårlig beskrevet og synliggjort, og dermed også for dårlig utnyttet. Dette kan forklare hvorfor det ut over Merkur-programmet er få tilgjengelige finansieringsmuligheter og virkemidler.

Virkemidler og muligheter

I arbeidet med virkemiddelapparatet har Distriktssenteret identifisert flaskehalsar og utforsket mulighetsrommet som finnes i dagens system. Dette har vært et krevende arbeid, ettersom konseptene som skulle motta støtte, ikke har vært klart definert. Formålet

for de første treffpunktene var derfor å informere og kanskje vekke nysgjerrighet hos aktører som Husbanken, SIVA, Innovasjon Norge og Riksantikvaren. Vi stiller oss spørrende til om denne utforskende tilnærmingen har blitt godt nok kommunisert utad til de tre pilotene, eller om det har bidratt til å skape for store forventninger til at arbeidet med virkemiddelapparatet ville lede til konkrete finansieringsmuligheter. I prosjektplanens beskrivelse brukes formuleringen «utforske og lære mer om» i forbindelse med spørsmålet om hvordan ressurser og virkemidler bedre kan samordnes. For butikkdrivere er neppe utforskning og læring et tilstrekkelig resultat i et prosjekt som dette. Forventningsavklaring er med andre ord sentralt i prosjekter der man jobber parallelt med virkemiddelapparat og konkrete piloter.

En kartlegging av krav og kriterier hos de ulike virkemiddelaktørene ville raskt avdekket at mye ved pilotene neppe kunne støttes. Om formålet på sikt er å justere dagens virkemiddelapparat samt utvikle forslag til nye virkemidler, burde trolig kontakten med de ulike aktørene i større grad foregått på ledernivå. Virkemiddelarbeidet har også i svært stor grad vært rettet mot offentlige aktører. Imidlertid ser vi tendenser til at pilotene selv i stor grad tar også søker mulige private løsninger.

Fylkeskommunene har en sentral rolle som samordner av ulike virkemidler, men har vært ulikt involvert i de tre pilotene. Manglende deltakelse skyldes også interne prioriteringer i den enkelte fylkeskommune. For framtidige utviklingsprosjekter som skal utforske handlingsrommet i virkemiddelapparatet, bør fylkeskommunens deltakelse etter vår vurdering være en betingelse.

Det er lite belegg for å si hvorvidt prosjektet har medført bedre samordning. Man har i stor grad utforsket mulighetene med dagens virkemidler, og gjennom dette identifisert svakheter og hull i dagens system. Prosjektet har identifisert behovet for finansiering av flerfunksjonelle løsninger med utgangspunkt i nærbutikken. Slik vi ser det har man enn så lenge ikke klart å nærme seg mer fleksible finansieringsløsninger på tvers av virkemiddelaktørene. Samtidig har de tre pilotene gjennom prosjektet også innrettet seg mot private aktører som bidragsytere for å realisere de utviklede konseptene. Mulighetene som ligger i koblingen mellom private og offentlige aktører for å realisere denne typen prosjekter er i liten grad belyst, og er et spennende alternativ.

Designdrevet innovasjon

Utprøvingen av en ny metodisk tilnærming har vært lærerik og gitt nyttige erfaringer. Designdrevet innovasjon setter brukeren i sentrum, og i kombinasjon med arkitektkompetanse har pilotene utviklet skisser til flerfunksjonelle bygg fylt av ulike tjenestekonsepser. Metoden har hjulpet prosjektgruppene til å identifisere behov, roller og nyansere deres markedsforståelse. Ved å legge større vekt på nærbutikkens samspill med lokalsamfunnet, flyttes oppmerksomheten fra butikkjenester og nyskaping for butikken

alene, til innovasjon i samarbeid med samfunnet rundt. Det åpner også for mulige vinn-vinn løsninger mellom nærbutikkens behov og lokale innbyggers behov. Pilotene er også i hovedsak fornøyde med bistanden de har fått fra designteamene.

Vi vil likevel oppfordre til en viss varsomhet når det gjelder bruk av metoden. Etter vår vurdering har de metodiske verktøyene fungert godt når det har vært mulig å foreta alternative valg. Merverdien av metoden er etter vår vurdering mindre når designkompetansen kommer sent inn i prosjektutviklingen. Det er et argument for at det er *problemet* som bør være styrende for eventuell tildeling av Merkur-midler til designdrevne prosjekter, ikke en ferdig formulert *løsning* fra butikkenes side. I en eventuell søkbar tilskuddsordning bør altså beskrivelsen av utfordringene som søkes løst, veie like tungt som foreslått løsning.

I tillegg har metoden en klar styrke når det kommer til brukerperspektiv og medvirkning. Pilotens klare mål om å styrke det grunnleggende tjeneste- og aktivitetstilbudet på små steder, passer i utgangspunktet godt til en metodisk tilnærming med tid og rom til medvirkning. Vi mener likevel det må være en forutsetning at kommunene er tettere koblet på. Basert på erfaringene, har vi derfor tro på designdrevne innovasjonsprosesser mellom kommune, nærbutikk og lokalsamfunn.

Våre forbehold om når metoden bør brukes, peker i retning av at folkeeide butikker er godt egnet for designdrevet innovasjon. I lokalsamfunn der nærbutikken er folkeeid, kan det være et større meningsmangfold om hva butikken bør og kan være. Utviklingsprosesser for slike nærbutikker må nødvendigvis være inkluderende. I tillegg kan det være større aksept for flerfunksjonalitet som ikke isolert sett er bedriftsøkonomisk lønnsom.

I utformingen av fremtidige utviklings- og innovasjonsprosjekter med designdrevet innovasjon som metode, anbefaler vi at det utvikles en modell som er i tråd med butikkenes økonomiske rammer, med tydelig forventningsavklaring av hva et slikt arbeid vil kreve butikkene og de gode hjelperne rundt. Med dette mener vi at de har klart for seg at det er en tidkrevende prosess, og metoden forutsetter vilje til radikal nytenkning. En «sense of urgency» ser ut til å kunne gjøre metoden mer relevant fordi et stort innovasjonsbehov kan føre nye aktører sammen. Av den grunn mener vi videre utprøving av metoden kan vurderes avgrenset til butikker i tiltakssonen i Nord-Troms og Finnmark samt øysamfunn. Distriktssenteret og DOGA må ta en faglig vurdering av om det på nåværende tidspunkt er opparbeidet et tilstrekkelig grunnlag for å lage veiledningsmateriell, eller om det er behov for en ny runde med pilotering. Merkurkonsulentene bør uansett delta i utforming av veiledningsmateriell, og man bør også vurdere å kurse enkelte Merkur-konsulenter i denne metoden for å utvide metodegrunnlaget som merkurkonsulentene kan bruke i møte med sine nærbutikker.

Distriktssenteret og Merkur

I kjølvannet av pilotprosjektet mener vi også Distriktssenteret bør vurdere hvordan de best kan utnytte egen kompetanse. Pilotprosjektet har ikke klart å mobilisere kommunene i tilstrekkelig grad. Dette svekker måloppnåelsen. Vi anbefaler derfor at Distriktssenteret har direkte kontakt med vertskommunene i forkant av denne typen utviklingsprosjekter. Slik sikrer man at prosjektene støtter opp under lokalt vedtatte mål for samfunnsutvikling. Distriktssenteret har bred kompetanse på dette området, og relasjonen mellom Merkur-butikk og kommune har vært tema for flere initiativ i Merkur-programmet de senere år. Pilotprosjektet viser likevel at samordningen mellom Distriktssenterets spisskompetanse innenfor lokal samfunnsutvikling og Merkur-programmets mer merkantile kompetansegrunnlag ikke er tilstrekkelig integrert.

Pilotprosjektet har ikke klart å utnytte kompetansen i ressursgruppa. Ressursgruppa har bestått av erfarne personer fra Distriktssenteret, DOGA og Kommunal- og distriktsdepartementet, men disse har i liten grad vært involvert. Deltakerne i denne gruppa kunne løftet og synliggjort utfordringer rundt mangel på samordning av offentlige virkemidler for å ivareta små steders behov og artikulert behov for nye politiske løsninger. I fraværet av en styringsgruppe eller fungerende ressursgruppe, tok Merkur-styret gradvis en større rolle enn det vi som følgeforskere oppfatter at de var tiltenkt. Pilotprosjektet har på denne måten synliggjort utfordringer ved dagens organisering av Merkur-programmet, ettersom Distriktssenteret mottar til dels motstridende styringssignaler fra Kommunal- og distriktsdepartementet og Merkur-styret.

Anbefalinger

- Vi anbefaler at Distriktssenteret avklarer denne typen utviklingsprosjekter med vertskommunene på forhånd for å sikre deltakelse og involvering.
- Etter vår vurdering bør konseptet Lokalsamfunnsverkstedet testes i en driftsfase. Lokalsamfunnsverkstedet kan som modell ha potensial i lignende lokalsamfunn.
- Vi anbefaler at framtidige utviklingsprosjekter som skal utforske mulighetene i virkemiddelapparatet, bør inkludere fylkeskommunen som deltaker.
- Vi anbefaler at Distriktssenteret, parallelt med innsats for å samordne virkemiddelaktører, også synliggjør behovet for at Merkur-programmet utvides. Dersom Merkur-programmet som virkemiddel styrkes, bidrar man til målrettet virkemiddelbruk og reduksjon av transaksjonskostnader mellom virkemiddelaktører.
- Vi anbefaler at framtidige utviklingsprosjekter med tilsvarende høyt ambisjonsnivå, kobler på relevante aktører for å sikre bedre muligheter for politikkutvikling. Mulige former er ressurs- eller styringsgruppe. Følgeforskningsprosjekter kan også ha en referansegruppe.

- I utformingen av fremtidige utviklings- og innovasjonsprosjekter med designdrevet innovasjon som metode, anbefaler vi at det utvikles en modell som er i tråd med butikkenes økonomiske rammer, med tydelig forventningsavklaring av hva et slikt arbeid vil kreve av butikkene.
- I en eventuell søkbar tilskuddsordning for designdrevne innovasjonsprosjekter, bør problembeskrivelse veie like tungt som foreslåtte løsninger / tiltak.
- Merkurkonsulentene bør delta i utforming av eventuelt veiledningsmaterieil for bruk av designdrevet innovasjon i Merkur-programmet.
- Vi anbefaler å kurse Merkur-konsulenter i designdrevet innovasjon for å utvide metodegrunnlaget som merkurkonsulentene kan bruke i møte med sine nærbutikker.
- Dersom det ikke er økonomisk handlingsrom til å gjenta pilotering i samme omfang, anbefaler vi at videre utprøving av metoden fortrinnsvis legges til tiltakssonen i Nord-Troms og Finnmark, samt øysamfunn.

Litteraturliste

DOGA. (u. å.). *Under designprosessen*. Hentet 29. September 2023 fra <https://DOGA.no/verktoy/designdrevet-innovasjon/guide-for-designdrevet-innovasjon/2/designprosessen/>

Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate – The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.

Kommunal- og distriksdepartementet. (2022) *Tildelingsbrev 2023 – Distriktssenteret*. Tildelingsbrev til Distriktssenteret, 22. Desember 2022. <https://www.regjeringen.no/contentassets/2d56b0fd03e14b67a73fc641de8f51ad/tildelingsbrev-2023-distriktssenteret-1165037.pdf>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2018) *Tildelingsbrev 2019 – Distriktssenteret*. Tildelingsbrev til Distriktssenteret, 18. Desember 2018. <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2019/01/Tildelingsbrev-2019-Distriktssenteret.pdf>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2021). Instruks for Merkur-styret. <https://www.regjeringen.no/contentassets/1b84e53050f041cdafd64fd24871d80f/instruks-styret-for-merkur.pdf>

Leverandørutviklingsprogrammet. (u. å.). *Om LUP*. Hentet 29. september 2023 fra <https://innovativeanskaffelser.no/om-oss/>

Meld. St. 27 (2022-2023) *Eit godt liv i heile Norge – distriktpolitikk for framtida*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-27-20222023/id2985545/>

NOU 2023:9 Generalistkommunesystemet – Likt ansvar – ulike forutsetninger. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-9/id2968517/>

NOU 2020:15 «Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet». <https://www.regjeringen.no/contentassets/3b37c1baa63a46989cb558a65fccf7a1/no/pdfs/nou202020200015000dddpdfs.pdf>

Oxford Research. (2021). *Tilleggstjenestene i Merkur*. <https://distriktssenteret.no/litteratur/tilleggstjenestene-i-merkur/>

Oxford Research. (2023) *Butikkstøtte som styrker distriktssamfunnet – Brukerundersøkelse rettet mot brukere av Merkur-programmet 2023* <https://distriktssenteret.no/litteratur/merkur-programmet-styrkar-distiktssamfunna/>

Menon & NORCE. (2021). *Gjennomgang av Merkur-programmet*. Menon-publikasjon nr. 131/2021. <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-131-Gjennomgang-av-Merkur-programmet.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1: Metodisk tilnærming

Følgforskningen har blitt gjennomført med en formativ profil. Det vil si at dokumentering og vurdering har vært viktig gjennom prosessen, men i tillegg har det vært et poeng å sikre læring og erfaringsspredning mellom de tre pilotene, de øvrige aktørene i prosjektet og andre lokalsamfunn, nærbutikker og kommuner. Dette er hovedsakelig gjort gjennom bidrag ved samlingene, og leveranse av et notat om læringspunkter for realisering i august.

Følgforskningen bygger på et kvalitativt datamateriale. Hver aktørgruppe har vært viktige kilder til informasjon for å beskrive utvikling av pilotene, hvor informasjonsinnhenting har foregått på fellesarenaer (workshop, møteobservasjon, felles teams-mapper, og fokusgrupper), og gjennom enkeltintervjuer. I tillegg er det gjennomført deskstudie og dokumentanalyse av dokumenter tilknyttet prosessen.

Deskstudie

Tidlig i prosessen har vi gjennomført en deskstudie av pilotenes søknader, som har bidratt med å gi en kortfattet oversikt over de mest sentrale utviklingstrekkene i de tre ulike pilotene og hvordan pilotene er tenkt å bidra til den lokale samfunnsutviklingen. Her har også data fra hver kommune blitt innhentet, for å undersøke hvorvidt den kommunale konteksten har påvirket utformingen av den enkelte pilot.

Kvalitative intervjuer

Det er gjennomført kvalitative intervjuer i tre omganger – tidlig i prosessen, midtveis og før sluttsamlingen. Til sammen har vi gjennomført rundt 50 individuelle og fokusgruppeintervjuer med ulike aktørgrupper. Intervjuer med butikkdriverne, merkurkonsulentene og representanter fra kommunen er gjort i alle tre piloter, i alle de tre fasene.

Tabell 1: Oversikt over intervjuer med ulike aktørgrupper

	Høst 2022	Vår 2023	Høst 2023
Butikkdriverne/-eiere (Gamvik, Svullrya, Nordmela)	x	x	x
Merkur-konsulenter (Gamvik, Svullrya, Nordmela)	x	x	x
Kommunene (Gamvik, Grue, Andøy)	x	x	x
Styringsgruppen		x	x

Distriktsenteret/DOGA	x		x
Design- og arkitekturteamene			x
Representanter fra butikkjedene			x
Representanter fra butikkjedene			x

Utover de avtalte intervjuene, har det også vært mange samtaler i forbindelser med samlingene. Møter og samtaler med Distriktsenteret er ikke inkludert i tabellen.

Intervjuene har vært en viktig kilde til å følge hvordan de tre lokale pilotene har blitt utformet, hvilke aktører som har deltatt underveis, hvem som har vært sentrale pådrivere, og hvilke elementer som har fungert som hemmere og fremmere underveis i prosjektet.

Deltakelse og observasjon

Som et tiltak for å sikre erfaringsutveksling mellom pilotene, ble det opprettet en digital plattform for kunnskapsdeling på Teams. Denne plattformen er i denne følgeforskningen benyttet for å observere og lytte inn til hvilke tematikker som har blitt tatt opp, hvordan dette blir tatt opp, og hvem som har initiert kontakten. I tillegg har vi gjennom prosjektperioden ofte blitt satt på kopi i epost-korrespondanse mellom de ulike aktørene, og har deltatt på prosjektmøter i forbindelse med prosjektet. Eksempler på slike prosjektmøter er markedsdialogen med aktuelle søkere for design- og arkitekturoppdraget. Møteobservasjon har være en viktig kilde til innsikt omkring arbeidet under hele prosjektet.

I tillegg har vi deltatt på de tre samlingene i løpet av prosjektperioden. Oppstarts-samlingen ble gjennomført i Svullrya i september 2022, kort tid etter prosjektstart. Midtveissamlingen ble gjennomført på Nordmela april 2023, og sluttsamlingen ble gjennomført i Gamvik i september 2023. Målet med samlingene har i stor grad vært av formativ karakter, for å sikre læring og erfaringsspredning mellom de tre pilotene, de øvrige aktørene i prosjektet og andre lokalsamfunn, nærbutikker og kommuner. Herunder har det blitt delt funn fra følgeforskningen ved midtveis- og sluttsamlingen, for å bidra til refleksjon og erfaringsutveksling.

Vurdering av datamaterialet

Det metodiske designet for dette oppdraget har vært delt inn etter pilotprosjektets tre faser. Dette har gitt oss mulighet til å innhente data omkring prosessene, barrierer, muligheter og løsninger underveis i de tre pilotene, og tilpasse datainnsamlingsverktøy til dette.

Det må tydeliggjøres at nullpunktsanalysen som presenteres i vedlegg 3 ikke er en reell nullpunktsanalyse, men mer et øyeblikksbilde av pilotene rett etter oppstart. Det rette tidspunkt for en nullpunktsanalyse kan diskuteres, men innen følgeforskningen

gjennomførte nullpunktsanalysen, hadde de tre lokale pilotene allerede vært gjennom en søknadsprosess. Satsingen er med andre ord både etablert og startet opp, men de effektene som det kan medføre.

Å hente inn beskrivelsene til ulike aktører i hver pilot har utover dette vært svært nyttig for å danne et nyansert bilde av konseptutviklingsarbeidet. Aktørene har i stor grad vært samstemte i sin opplevelse av prosessen. I de få tilfellene hvor aktørene innen samme pilot har hatt ulike opplevelser av arbeidet, har vi sett svarene opp mot de aktørenes roller og målsetting for piloten.

Vi mener at datamaterialet gir et godt grunnlag for å vurdere ulike samarbeidsmodeller, og fremmere og hemmere som kan brukes som inspirasjon i lignende arbeid.

Vedlegg 2: Nullpunktsanalyse

Nullpunktsanalysen som presenteres er ikke en reell nullpunktsanalyse, men mer et øyeblikksbilde av pilotene rett etter oppstart. Det rette tidspunkt for en nullpunktsanalyse kan diskuteres, men innen følgeforskningen gjennomførte nullpunktsanalysen, hadde de tre lokale pilotene allerede vært gjennom en søknadsprosess og deltatt på en oppstartssamling⁸. Satsingen er med andre ord både etablert og startet opp, men de effektene som det kan medføre.

I det videre oppsummerer vi noen økonomiske nøkkeltall og sentrale fakta samt utviklingstrekk for hver butikk, sted og kommune per høsten 2022. Opplysningene baserer seg i stor grad på gjennomgangen av søknader, dokumenter, regnskapstall, foreliggende statistikk, intervju og møteobservasjon.

Joker Grue Finnskog

Joker Grue Finnskog «Forbruksforeningen» («butikken») har hatt sammenhengende virksomhet i Svullrya i Grue kommune i 150 år. Butikken skiller seg særlig fra de to andre pilotene gjennom sin eierform, ettersom den eies av 200 andelseiere fra Svullrya.



Kilde: Joker Grue Finnskog

Om butikken

Butikken er en Joker-butikk, og driftes fra Kjøpmannshuset Norge AS, NorgesGruppens største profilhus. Innvendig er salgsarealet rundt 250 m² og lagerarealet rundt 100 m². Butikken har vært i drift siden 1872, og er med det en av Norges eldste butikker.

Innvendig interiør ble skiftet i 2015. I samarbeid med Fortidsminneforeningen fikk butikken nytt tak i 2020, der takteking, takrenner og nedløp ble fikset. Deler av bygget har tidligere blitt benyttet til utleie av leiligheter og kontorlokaler for blant annet idrettslag og foreninger. Alderen påvirker byggets tilstand. Bygget er 150 år gammelt, og har mange utfordringer knyttet til at bygg- og branntekniske løsninger ikke lenger i tråd med gjeldende forskrifter. Flere fra prosjektteamet har gitt sterkt uttrykk for behov for utbedringer og flere ser for seg at butikken flyttes til et nytt bygg. Butikken trenger altså betydelige midler til oppgradering av infrastrukturen. Til tross for at bygget kanskje er utfordrende å drive butikk i, har bygget en historisk verdi og symbolverdi for bygda.

⁸ Oppstartssamlingen ble gjennomført kort tid etter at følgeforskningen ble påkoblet

På årsmøtet i juni 2022 ble det vedtatt at en arbeidsgruppe skulle se på mulighetene rundt videreutvikling av bygget, evt. et nybygg, området, infrastrukturen og kartlegging av samarbeidspartnere. Arbeidsgruppen rapporterer til butikkens styre og Joker-styret. Det var denne arbeidsgruppen som søkte om deltagelsen i pilotprosjektet.

Butikkens kundemasse består primært av beboere fra Svullrya, men området preges også av noe sesongbasert turisme. I tillegg har det de senere årene vært en økning i besøkstall i tilknytning til de årlige Finnskogdagene som arrangeres med Svullrya som hovedbase.

Det er sterk identitet her. Sterk stedstilhørighet. Folkene er primært lokalbefolkningen, men på sommeren dobler innbyggertallet seg, med hyttefolka. Prosjektleder arbeidsgruppe

Butikkens økonomiske utvikling de siste fem årene

Som tabellen nedenfor viser, har butikken hatt en økning i omsetning i løpet av de siste fem årene. Det samme gjelder for driftsresultatet og egenkapitalen. I løpet av de siste par årene har man ansatt ny daglig leder og gjort et arbeid for å redusere lønnskostnader og andre utgifter. Det har også blitt satt i gang et arbeid med å redusere butikkens gjeld, noe som vises både i tallene for den langsiktige gjelden, men også den samlede gjelden.

Samlet sett tegner dette et bilde av en butikk som har klart seg gjennom pandemien. Nedstengningen pekes på noe som av årsaken til den positive resultatutviklingen i perioden. Med stengte grenser forsvant også store deler av handelslekkasjen til Sverige. Dette har over flere år vært en viktig faktor som påvirker både omsetningen og resultat. Samtidig påpekes det at strømutgiftene i løpet av 2022 har vært en utfordring for butikken, noe som vil påvirke både omsetning og resultat.

Tabell 2: Økonomiske nøkkeltall Joker Grue Finnskog. Tall i tusen kroner.

	2021	2020	2019	2018	2017
Omsetningsutvikling	10 922	10 173	8 012	9 762	10 792
Driftsresultat	398	664	-356	-390	-370
Utvikling egenkapital	1 078	688	50	384	802
Langsiktig gjeld	514	834	922	1 101	544
Sum gjeld	1 379	1 522	2 079	1 987	1 786

Kilde: Proff.no

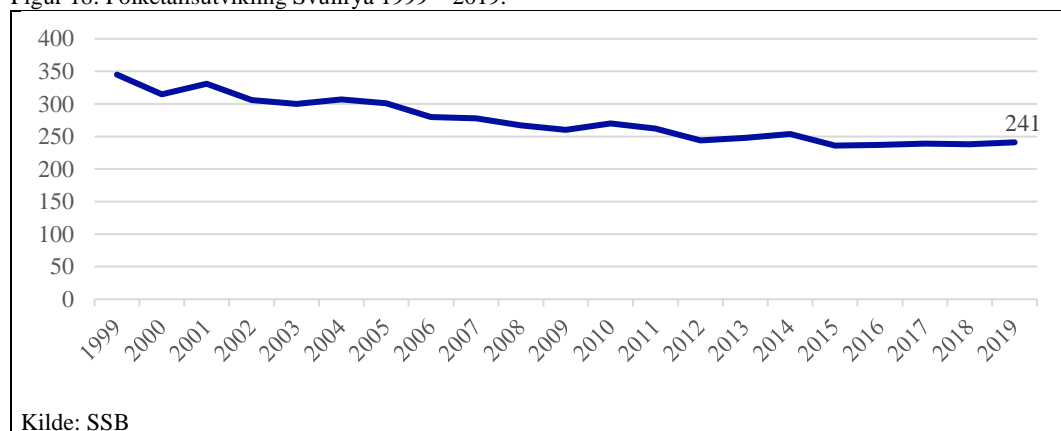
Om Grue kommune og Svullrya

Svullrya er lokalisert øst i Grue kommune i Innlandet, like ved svenskegrensa og er senteret i Grue Finnskog, de østlige arealene som utgjør kommunen. Tradisjonelt har skogs- og trenæring vært en viktig bærebjelke og mye aktivitet var også tilknyttet grenseovergangen til Sverige.

Svullrya er også et naturlig senter for den Skogfinske kulturen. Stedet og butikken blir dermed et naturlig samlingssted når det årlig kommer 4-5000 besøkende, fordelt på tre dager for å delta i Finnskogdagene, en markering, ivaretagelse og videreføring av den skogfinske kulturen med sine tradisjoner og verdier.

I likhet med en rekke mindre steder har det også på Svullrya vært en befolkningsnedgang. Som tallene fra SSB viser har det siden slutten av 90-tallet var en svak, men jevn nedgang i folketallet på Svullrya. Denne negative utviklingen har imidlertid flatet ut i løpet av de siste par årene, og holdt seg stabilt siden 2015.

Figur 18: Folketallsutvikling Svullrya 1999 – 2019.



Grue kommune har gjennom en rekke aktiviteter og prosjekter i løpet av de siste årene vist seg å være en utviklingsorientert kommune, som satser på samfunnsutvikling i hele kommunen. Samskapingsprosesser som verktøy for samfunnsutviklingen i samråd med lokalbefolkningen har vært et sentralt satsingsområde for kommunen. Dette vises både gjennom deltakelsen i Distriktssenterets satsing Veiledningspiloten i 2019 og arbeidet med et lokalt stedsutviklingsprosjekt på Svullrya siden 2016. Gjennom deltakelsen i prosjektene viser kommunen at man over tid har arbeidet aktivt med å opprettholde og å utvikle Svullrya til å bli et attraktivt og aktivt sted å bo, arbeide og besøke.

Om pilotprosjektet

Pilotprosjektet har i søknaden spesifisert sin målsetting som et ønske om bistand til å kartlegge fremtidige behov i nærmiljøet, og i tillegg tilføre noe som styrker attraktivitet og livsgrunnlag både for butikken og Svullrya som sted.

Vi ser for oss en lokal butikk der man går inn for å handle i Norges mest moderne distriktsbutikk (nye lokaler), hvor man kan snu seg 360 grader inne i butikken og utforske hvordan over 100 år gamle butikktradisjoner (infrastruktur, manuelle oppgaver, pengebehandling, vareutvalg, osv..) ble utført og hvilken betydning dette hadde tidligere (gamle lokaler).

I tillegg til dette vil de gamle lokalene utvikles i samarbeid med andre aktører på Finnskogen, for å sikre «innhold, form og farge» på en måte at den nye butikken på Grue Finnskog ikke bare blir en nyutviklet butikk, men en destinasjon og attraksjon det ikke finnes maken til i Norge. Der er det utallige muligheter som er delvis beskrevet i søknaden.

Fra butikkens søknad

Slik Oxford Research ser det, var det ved inngangen til prosjektet, ingen klart definert samfunnsutfordring som butikken skal svare ut eller en ny unik forretningsmulighet som preger piloten. Både i søknad og gjennom den innledende presentasjonen snakkes det istedenfor om en revitalisering av bygda. Blant annet er arbeidet med å «Sikre posisjonen» er et uttrykk som brukes, sammen med et ønske om å rigge en mer lønnsom lokalbutikk.

Arbeidet med revitalisering og sikring av posisjon er likhetstrekk med de andre pilotene, men de to andre pilotene har på et tidlig tidspunkt tydeligere tanker om konsept og tjenestebehov. Rammene til en mer konkret plan for prosjektet synes tydeligere i de to andre pilotprosjektet. På sett og vis gir det et litt annet mulighetsrom og en annen innfallsvinkel for pilotprosjektet på Svullrya. Man står kanskje friere til å utforske behovene uten å ta høyde for allerede fastsatte rammer? Dette er noe som prosjektteamet selv trekker frem som en styrke gjennom de innledende intervjuene.

Dagens kjøpmann er ansatt som daglig leder av butikken og er ikke en del av eierstrukturen. Etersom han ikke er beboer på Svullrya, er han heller ikke påkoblet prosjektet i utstrakt grad.

Et annet skille sammenlignet med de andre pilotene er at butikkens Merkur-konsulent ikke var sterkt involvert i søknadsprosessen, men ble påkoblet arbeidet rett før innsendelse. Etter oppstart har Merkur-konsulenten imidlertid tatt en større rolle og de øvrige aktørene i prosjektgruppa påpeker at konsulenten arbeider aktivt med fremdrift, informasjonsspredning og kommunikasjon.

Butikken har nedsatt en egen arbeidsgruppe bestående av eiere, innbyggere og Merkur-konsulent. I tillegg er kommunen og en rekke andre lokale samfunnsaktører allerede involvert i prosjektet. At man allerede har klart å koble på en rekke sentrale aktører viser både engasjementet for butikken og bygda, men også den tette koblingen mellom de ulike aktørene på Svullrya. Blant annet ses butikken i sammenheng med planleggingen av byggingen av Norsk Skogfinsk Museum⁹. Ifølge prosjektteamet vil museet trekke besøkende og sette Svullrya mer på kartet. Museet er en klar premissleverandør for piloten, og legger også begrensninger med tanke på hva og hvor de eventuelt kan bygge nytt. Enkelte gir uttrykk for at butikken levendegjør en del av det kulturhistoriske som

⁹ <https://www.skogfinskmuseum.no/>

museet skal vise fram, noe som også legger visse føringer. Prosjektet sees også i sammenheng med Finnskogdagene, Finnskogen Natur- og kulturpark, Visit Kongsvingerregionen, og Finnskogutstillingen. I tillegg til museet, er også kommunen tett påkoblet denne piloten. Det har de vært over tid, og koblingen til kommunens planarbeid oppleves som en klar styrke med denne piloten. Her tenkes det stedsutvikling, og flere aktører er involvert.

Nordmela landhandleri og kafé

Om butikken

Nordmela landhandleri er lokalisert på tettstedet Nordmela i Andøy kommune i Nordland. Butikken har stått der i 60 år. Etter en nedleggelse i 2011, ble den åpnet på nytt av dagens eiere i 2015. Nordmela Landhandleri er en del av Snarkjøp-kjeden.



Byggets elektriske løsninger, røropplegg og fasiliteter er fra byggeåret. Dagens butikkeiere har delvis pusset opp, og gjort endringer innvendig, men huseiers manglende eller delvis manglende vedlikehold og oppgraderinger utfordrende og hemmer videre utvikling av butikken. Butikkeierne er tydelige på at dagens standard og løsninger medfører et uforløst potensiale og stagnering i vekst.

Kilde: Nordmela Landhandleri og kafé

De to butikkeierne er, i likhet med eiere i de to andre pilot-butikkene, svært utviklingsorienterte. Butikken ble kåret til årets Merkurbutikk i Nordland i 2017 og i 2021. I 2021 ble butikken også døgnåpen og selvbetjent. På en liten plass med hard konkurranse i dagligvaremarkedet er det et begrenset kundegrunnlag for butikken. Likevel har eierne klart å opprettholde en stabil omsetning, noe som tyder på at man klarer å trekke kunder fra resten av kommunen.

Eierne forteller selv at mesteparten av kundene kommer fra lokalsamfunnet, men noen er også tilreisende, enten tilreisende turister eller mer lokale kunder. Et utvidet varesortiment pekes på som en viktig årsak til dette.

Vi har tatt til oss spesialvarer og service. Og bygget på disse nisjegreiene i 7 år, blant annet med fersk fisk. (...) Det er ikke en eneste fiskedisk å oppdrive på Andøya. Så det er eneste ferskvaredisken i Andøya kommune. (...) Vi har prøvd mye. vi styrer selv vareutvalget, og kan velge leverandører selv. Kjøpmann Nordmela Landhandleri og Kafé

Butikkens økonomiske utvikling de siste fem årene

Som påpekt over har butikken hatt en stabil omsetning de siste fem årene. Samtidig

påpekes det at omsetningsfallet fra 2020 til 2021 skyldes i hovedsak covid og nedstengning. Med to unntak har butikken også hatt et positivt driftsresultat gjennom perioden. Unntakene skyldes investeringer, blant annet installasjon av døgnåpen selvbetjent butikk i 2021. Disse investeringene får også betydning for gjelden. Blant annet var det et egenkapitalkrav på 40 prosent ved installasjon av den døgnåpne butikken.

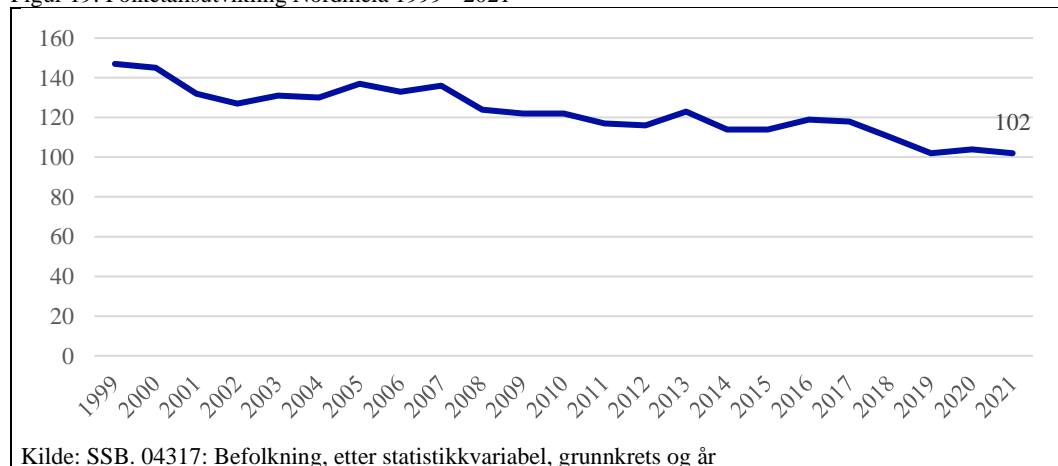
Tabell 3: Økonomiske nøkkeltall Gamvik Handel. Tall i tusen kroner.

	2021	2020	2019	2018	2017
Omsetningsutvikling	6 009	6 662	5 902	5 744	6 209
Driftsresultat	-68	111	116	-195	125
Utvikling egenkapital	480	578	483	388	606
Langsiktig gjeld	551	0	17	87	157
Sum gjeld	1 534	352	408	610	584

Om Andøy kommune og Nordmela

Nordmela med sine 39 husstander er et lite sted som på vestkysten av Andøya. Omtrent midt mellom Andenes og Risøyhamn. Tradisjonelt har fiskeri vært en viktig næring for lokalbefolkningen. Som så mange andre små steder i distriktene har det vært en gradvis nedgang i folketallet på Nordmela. Denne nedgangen vises av neste figur.

Figur 19: Folketallsutvikling Nordmela 1999 - 2021



Frem til 2016 var mange av arbeidsplassene på Andøya knyttet opp mot forsvarets flystasjon. Etter fremleggningen av regjeringens langtidsplan for forsvaret, ble flystasjonen vedtatt nedlagt i 2016. Med nedleggelse av flyplassen ble det dystre prognoser for Andøy. Det ble blant annet anslått at 650-700 sysselsatte ville miste jobben, og at 20 prosent av innbyggerne måtte flytte på sikt. Som en kompensasjon og et avbøtende tiltak på dette fikk Andøy kommune omstillingsstatus i 2017. Med en støtte på 125 millioner kroner fra fylkeskommunen og Kommunal- og distriktsdepartementet er det omstillingsprogrammet med størst budsjett noensinne.

I tiden etter varselet om nedleggelse har det blitt jobbet hardt i kommunen for å snu den negative stemningen som vedtaket førte med seg. Andøy-samfunnet har en rekke naturgitte fortrinn som kan utnyttes, i tillegg finnes det en et uforløst potensial innenfor reiselivsnæringen. Blant annet kunne statusen med nasjonal turistveg, hvalsafari og spektakulær natur utnyttes enda bedre.

Det har ført til arbeidet med opprettelsen av kunnskaps- og opplevelsessentret «The Whale». Det har også i løpet av den senere tiden blitt satset mye innenfor oppdrettsnæring i kommunen. Blant annet planlegger lakseoppdretteren Andfjord Salmon Norges største anlegg for landbasert oppdrett av laks. Anlegget er planlagt ferdigstilt i 2023.

Utviklingen som har størst betydning for Andøy-samfunnet er nok videreutviklingen av Andøy Space, og tilknyttede internasjonale kunder, som eksempelvis ISAR Aerospace. Økt aktivitet knyttet til oppskytingen av satellitter og raketter vil anslagsvis kunne gi 200- 300 årsverk direkte tilknyttet romfartsindustrien. I skrivende stund er det ukjent hvilke ringvirkninger den økte aktiviteten vil ha for Andøy-samfunnet, både når det gjelder service og turisme, men det er store forventninger til nye markedssegmenter for butikken. Med base og oppskytningsrampe i øyeblikkelig nærhet til Nordmela er det et stort potensiale for å utnytte disse mulighetene i den videre utviklingen av butikken.

Om pilotprosjektet

Butikken på Nordmela befinner seg i en spennende situasjon. Andøya Space og ISAR aerospace er forventet å kunne forvandle lokalsamfunnet i løpet av kort tid. Mens de andre lokale pilotene særlig peker på overlevelse, er det i denne piloten utsikter til rask vekst, både for butikken, men også for tilknyttede tjenester som servering, catering og overnatting. Piloten har et tydelig kjøpmannsperspektiv, gjennom to driftige drivere med blick for nye digitale løsninger og forretningsmuligheter, noe som gir et tydelig fokus på butikkens vekst.

Vi ønsker et mer moderne og fremtidsrettet bygg for butikkdelen. I tillegg ønsker vi å utvide kafedrift og skille dette mer av fra butikkdelen slik at det kan søkes om skjenkebevilling. Det er også voldsom økning i etterspørsel etter varm mat, middag og catering i forbindelse med etableringen Andøy Space har i nærområdet. Dagens kjøkken, størrelse og strømnnett gjør at vi ikke kan utvikle og utvide fra dagens nivå. Lokalet er kort sagt en hemsko.

Fra butikkens søknad

Allerede i en tidlig fase har man sørget for å orientere og involvere en rekke ulike aktører i prosjektet. Herunder både lokalt næringsliv, innbyggere og kommunen. Butikkeierne har koblet på seksjonssjefen for samfunnsutvikling i kommunen som en del av den utvidede prosjektgruppa. Samskap, kommunens omstillingsorganisasjon, er også orientert om arbeidet og har mottatt søknad om midler til prosjektet. Den tette dialogen og

involveringen av kommunen fremstår som svært gunstig gitt det pågående arbeidet med revidering av arealplan og etablering masterplan som skal avdekke mulighetsrommet i forbindelse med de store omveltningene og etableringene i kommunen.

Selv om det er et godt samarbeid med kommunen i prosjektet, er det en utfordring at kommunen ønsker å «bygge ned» den kommunale tjenesteproduksjonen på Nordmela. Gitt kommunens økonomi ønsker man primært å etablere ny aktivitet på tettstedene Risøyhamn og Andenes. Hvordan dette påvirker det videre arbeidet er et spennende moment i prosjektet.

Det er fremdeles mye usikkerhet knyttet til rammene rundt Andøya Space, for eksempel knyttet til antallet arbeidere som kommer. Et tidlig estimat fra Isar Aerospace anslår omtrent 200 nye årsverk i forbindelse med etableringen. Dette vil primært være unge høyt utdannede Europeere. Det oppstår dermed et behov for husrom, servering og fritidsaktiviteter, noe som per nå finnes i begrenset grad. I tillegg skal romturisme og potensialet i det markedssegmentet dekkes. Mulighetsrommet som dette representerer, er noe av det eierne ønsker å utforske gjennom pilotprosjektet.

Gamvik Handel

Om butikken



Kilde: Gamvik Handel

Gamvik Handel er lokalisert i fiskeværet Gamvik, nesten så langt nord man kommer i fastlands-Norge. Eierne av butikken har lang erfaring med butikkdrift og har drevet butikken i mer enn 20 år. Butikken er en del av butikkjeden Nærbutikken.

Fiskeværets lokalbefolkning utgjør butikkens primære kundemasse, men besøkende fra Mehamn og noe turisme utgjør også en del av kundegrunnet. Med noe handelslekkasje, særlig til Finland, er det utfordrende å drive butikken. Samtidig

oppretholder eierne en positiv utvikling. Eierne selv peker på at en viktig årsak til dette er at butikken tar ulike samfunnsroller i lokalsamfunnet. Først og fremst gjennom å dekke samfunnskritiske roller som matleveranse, post-kontor og medisinsalg. Eierne selv forteller at man har klart å etablere butikken som fiskeværets naturlige samlingspunkt.

Butikken er et viktig samlingspunkt for utveksling av informasjon og sladder i fiskeværet. Det er en «kirkebakke i butikk».

Butikkdriver Gamvik Handel

Butikkens økonomiske utvikling de siste fem årene

Som neste tabell viser har Gamvik Handel de siste fem årene hatt en pen omsetningsutvikling, med et hopp på nesten to millioner fra 2019 til 2021. Eierne påpeker at det har vært en jevn vekst i omsetningen de siste ti årene, men har hatt en særlig vekst etter pandemien og nedstengning av samfunnet. Med nedstengningen fikk man også stengte grenser, noe som har vært en viktig faktor i å redusere den betydelige grensehandelen. Med en stor andel av innbyggere som er arbeidsinnvandrere og fire timers reisetid til Finland var det før pandemien en betydelig handelslekkasje.

Eierne forteller om en butikk som over de siste ti årene har vokst i takt med veksten i hjørnesteinsbedriften Gamvik Seafood. Med økende folketall har man også fått en mer robust økonomi, og det er først de siste par årene at butikken har hatt overskudd til å gjøre større ting med bygningsmasse og investeringer. Eierne investerer stort sett alle midler tilbake i butikken. Gjeldsutviklingen skyldes primært innkjøp av ny firmabil, det er ingen gjeld på selve bygningsmassen.

Tabell 4: Økonomiske nøkkeltall Gamvik Handel. Tall i tusen kroner.

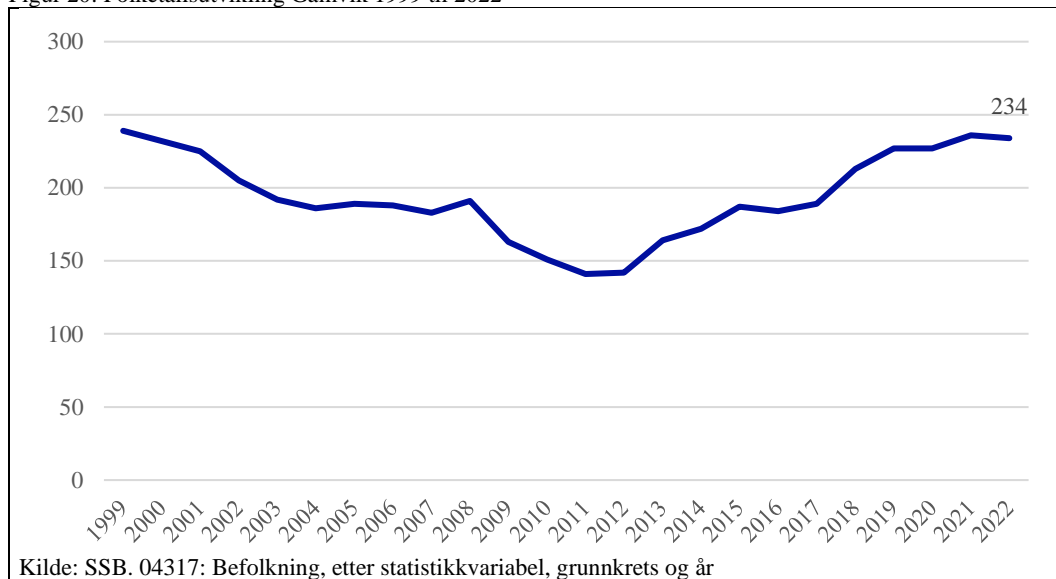
	2021	2020	2019	2018	2017
Omsetningsutvikling	9 757	9 321	7 749	7 571	6 857
Driftsresultat	681	119	421	368	410
Utvikling egenkapital	1 767	1 257	1 195	866	588
Langsiktig gjeld	618	698	100	100	100
Sum gjeld	1 761	1 810	1 487	1 341	1 105

Om Gamvik kommune og fiskeværet Gamvik

Gamvik kommune er den nordligste fastlandskommunen i Europa og nærmeste nabo til Barentshavet. Størstedelen av kommunens 1200 innbyggerne bor i Mehamn, kommunens administrasjonssenter. Tradisjonelt har hovedgrunnlaget for aktivitet og bosetting vært knyttet til fisket. Fiskerinæringen er fortsatt den viktigste næringen i kommunen.

Fiskeværet Gamvik er lokalisert lengre øst i kommunen. Som i resten av kommunen er fiskeindustrien den viktigste næringen. Og samfunnet er tett sammenknyttet med hjørnesteinsbedriften. På tidlig 2000-tallet var det nedgangstid i fiskeværet ettersom fiskebruket gikk konkurs i 2007. Med konkursen fulgte fraflytting, noe som nesten medførte nedleggelse av butikken så vel som den lokale grunnskolen. I 2012 etablerte et islandsk selskap seg i Gamvik og kjøpte opp fiskebruket. Gamvik Seafood og Gamvik kystfiske ble etter hvert opprettet og har i løpet av årene vokst betraktelig. Med 80 arbeidsplasser har Gamviksamfunnet opplevd en oppgang med voksende folketall. En økning som i hovedsak kan tilskrives sysselsettingen i fiskerinæringen.

Figur 20: Folketallsutvikling Gamvik 1999 til 2022



Økningen i folketall er noe man også ser i resten av kommunen, og i likhet med utviklingen ved fiskeværet Gamvik skyldes også her økt sysselsetting og folketall primært veksten i fiskerinæringen.

Veksten i fiskerinæringen har ført til at Gamvik har blitt et fiskevær med et stadig mer internasjonalt preg. For å dekke opp arbeidskraftbehovene i fiskerinæringen har man i de senere årene innhentet mye utenlandsk arbeidskraft. Dette har ført til at det i Gamvik er representert 16 ulike nasjonaliteter.

Om pilotprosjektet

Begrepet *nullspunktsanalyse* blir kanskje særlig misvisende når det kommer til Gamvik. Konseptet er tenkt ut over flere år og prosessen har på mange måter kommet langt forut for prosjektoppstart. Det gjør også at de drivende aktørene har et sterkt eierskap til sammenhengene, tankene og resonnementet bak konseptet. Dette kan både være en fordel og en ulempe. Det er en fordel med tanke på at det her er en tydelig målgruppetenkning; nye innbyggere skal veves inn i det som betegnes som sterke lokale fellesskap, og det skal gjøres på en måte som håndterer potensielle språk- og generasjonsbarrierer.

Lokalsamfunnsverkstedet er tiltenkt en funksjon hvor det blir et bindeledd mellom sivilsamfunn og kommune, hvor de sikrer medvirkning og engasjement i lokalsamfunnsutviklingen. De kaller lokalsamfunnsverkstedet for et *nærdemokratitiltak*, og har et klart fokus på arbeidsinnvandrere. Personene som er involvert har vært med på flere samfunnsutviklingsprosjekter tidligere. Ikke minst gjelder dette hvordan arbeidsinnvandrere blir en mer aktiv del av lokalsamfunnet.

Det holder ikke at kommunen hjelper til – flere må hjelpe til! Dette gjøres i butikken i dag – folk kommer til butikkdriveren og sier at «jeg aner ikke hvordan jeg skal få meg BankID.» Så hjelper butikkdriveren. Lokalsamfunnsverkstedet skal være et bindeledd folk til folk og mellom folk og kommune og mellom nabo og kommune. Tid er også viktig: På grunn av verkstedet kommer vi til å tilbringe mer tid med dem – det vil skape en annen relasjon. Da kan vi også forløse potensialet i arbeidsinnvandrerne. Butikkdriver

Aktørbildet rundt piloten er ellers litt uklart i oppstartsfasen. Det er mange koblinger til sivilsamfunnet og til kulturaktører, mens kommunens rolle er noe dobbel i denne piloten. Det er en kontekst av lokalpolitikk og personkjerne her. Samtidig har kommunen vært inne og bevilget midler til konseptutvikling¹⁰, og kommunen uttaler at de er fornøyde med bruken av næringsfondet i denne sammenheng. Kommuneplanens samfunnsdel har ikke vært startet opp på dette tidspunktet. Dialog og samarbeid med hjørnesteinsbedriften Gamvik Seafood er også i liten grad iverksatt ved prosjektets oppstart.

Fokuset på lønnsomhet og vekst for butikkens egen del, er mer begrenset i denne piloten. Piloten selv knytter egen framtid tett sammen med lokalsamfunnet, og det snakkes også om befolkningsvekst. Her har man et tydelig mål som kan kvantifiseres: fra 230 folk til 300 innbyggere i Gamvik. Hvordan greiene som gjøres i piloten skal styrke butikkens lønnsomhet, er ikke spesifisert per høsten 2022, og det er ikke sagt mye om hvordan lokalsamfunnsverkstedet som metode skal kommersialiseres. Prosjekteierne er likevel tydelige på at prosjektet er viktig for lokalsamfunnet og har ikke til nå hatt mye fokus på bærekraftig drift og inntekt. Det er likevel et mål om at økt aktivitet fra lokalsamfunnsverkstedet vil styrke grunnlaget for butikkens drift, bevisstgjøre folk om grensehandel og kanskje også gi en posisjon mot andre offentlige tiltaksmidler.

¹⁰ 100 000 NOK

Vedlegg 3: Gamvik Handel

Vedlegg 3.1: Forslag til stillingsannonse for vekstmester

FINN Mulighetenes marked

Varslinger Ny annonse Meldinger Min FINN

Jobb / Ledige stillinger / Troms og Finnmark / Gamvik

Legg til favoritt

Vil du bidra med å skape liv og røre på toppen av Norge?

Arbeidsgiver: Lokalsamfunnsverket Gamvik
Stillingstittel: Verkmester
Frist: 01.12.2023
Ansettelsesform: Engasjement

LokVerket i Gamvik søker en verkmester i 100 prosent stilling i to år, med mulighet for forlengelse.

Vi søker en engasjert og engasjerende person til å drive og videreutvikle pilotprosjektet Lokalsamfunnsverkstedet (LokVerk) på 71 grader nord!

LokVerk er et verksted og kulturhus for praktisk arbeid og bygge vennskap og medborgerskap på tvers av nasjonaliteter og generasjoner i et lite fiskevær. Idéen LokVerk har vokst ut av nærbutikken Gamvik Handel, og vårt ønske om å skape et sted som bidrar til å styrke fellesskap, integrering, folkehelse og kompetanse i fiskeværet vårt. LokVerk er en del av en nasjonal pilot for flerfunksjonelle nærbutikker i regi av Merkur-ordninga og Kommunal- og distriktsdepartementet. Prosjektet LokVerk skal med andre ord skape positiv verdi og endring i både lokal og nasjonal kontekst, og dette ønsker vi at du skal hjelpe oss med!

Som vår verkmester vil du få ansvar for å balansere den daglige driften og langsiktige utviklingen av LokVerk. Det vil si både arrangere små og store, planlagte og spontane arrangementer for og med innbyggere i fiskeværet Gamvik, men også være en ambassadør for pilotprosjektet utad gjennom formidling og omdømmebygging. For oss er en god verkmester en tilrettelegger mellom ulike mennesker, kulturer språk, aktiviteter og ferdigheter. Andre kunne kalt en slik stilling for sosial entreprenør, prosjektleder, tjenestedesigner, fasilitator og/eller mentor. For oss er det ikke så viktig hvilken yrkestittel du har hatt før, så lenge du har egenskapene for å lykkes å i gjøre en forskjell for innbyggerne i Gamvik og prosjektet LokVerk.

Arbeidsoppgaver:

- Lese lokalsamfunnets behov, ressurser og hente fram det beste i andre
- Planlegge og gjennomføre LokVerks arrangement og aktiviteter
- Være vertskap for besøkende og brukere av LokVerk
- Organisere drifta i LokVerk, vedlikeholde system, HMS og utstyr
- Skrive søknader om tilskudd og rapportere på disse
- Presentere og bidra med synliggjøring av LokVerk som modell for landsdelen

Vi søker deg som har:

- Evne til å komme i kontakt med folk og engasjere
- Prosjekterfaring og er trygg på å lede prosesser fremover, involvere andre og ta valg underveis
- Relevant høyere utdanning og/eller arbeidserfaring fra samfunnsutvikling og sosial innovasjon eller lignende
- Evne til å jobbe strukturert og selvgående med flere og varierte oppgaver samtidig
- Gode formidlingsevner og erfaring med formidlingsarbeid
- Praktisk anlagt og villig til å ta i et tak, enten det er å bygge, teste et praktisk oppbevaringsystem eller rigge klart til konserter, fellesmiddager o.l.

Spørsmål om stillingen

Kontaktperson: Jan Erik Raanes
Stillingstittel: Styreleder
Mobil: 48 16 14 99

Send melding

Denne annonsen har FINNs "Enkel søknad"

Søk her

Hjemmeside

Følg firma

87 følger dette firmaet

9775 Gamvik



Stort kart Hybridkart Flyfoto

Vedlegg 3.2: Festivalplakat



**LOKAL-
VERKSTED
FESTIVAL**

Tirsdag 28/2

Åpent kontor 11:00
Kom innom for en kaffekopp og prat om prosjektet!

Fiksekveld! 18:00
Strikk, sy, stopp og 3D-print med Reidun og Þuríður. Ungdomsskolen selger vafler!

Onsdag 1/3

Oljekafé 11:00
Jahn-Erling inviterer til motormekking av scooter og påhengsmotor!

Instrument-kafé 13:00
Vi stemmer, reparerer og spiller sammen med Ulf.

Folkefest! 18:00
Det blir donuts og saft fra Bakehuset og discokule når DJ Døgnrytmer spiller opp til dans for hele Gamvik.

Torsdag 2/3

Åpent kontor 11:00
Kom innom for en kaffekopp og prat om prosjektet!

Ditt opplegg? 13:00
Har du noe du vil bidra med har vi plass i programmet.

Knytkalas! 18:00
Vi avslutter festivalen med et felles måltid, kom sulten og festivalrett, gjerne med en rett du vil dele med andre.

Vedlegg 4: Joker Grue Finnskog

Vedlegg 4.1 Plakat til folkemøte



Siden vi landet pilotprosjektet i regi av Distriktsenteret har vi jobbet hardt i samarbeid med Pir II, Merkur og den lokale Arbeidsgruppen. **Vi inviterer deg til infomøte den 14. august kl. 17 på Eldrehuset** der vi skal vise frem jobben som har blitt gjort hittil og hvordan veien videre ser ut det neste året for butikken som knutepunkt på Svullrya. Nå har vi drodlet og diskutert, intervjuet og besøkt, kartlagt og planlagt, og neste fase er å realisere disse idéene.

Kom og se hvordan fremtiden ser ut for butikken i det flerfunksjonelle bygget!

Vedlegg 5: Nordmela landhandleri og kafé

Vedlegg 5.1: Innspill til KPA

A*T arkitektur



Grønnegata 65
Postboks 1232
N-9262 Tromsø

Org 986 676 813
(+47) 907 00 957
post@atarkitektur.no
atarkitektur.no

Andøy kommune

Dato: 04.07.23

INNSPILL TIL KPA, ANDØY KOMMUNE Kommuneplanens arealdel 2023-2034 – eiendom 34/180.

Det vises til utkast Kommuneplanens arealdel for Andøy Kommune 2022-2034, vedtatt lagt ut til offentlig ettersyn av kommunestyret 28.03.2022 og med høringsfrist 01.09.23. AT arkitektur oversender med dette merknad på vegne av privat forslagsstiller, Nordmela Landhandleri & Kafé AS og Andøya Space AS.



Flyfoto av gjeldende område



Innspill:

- Eiendommen 34/180 er i gjeldende KPA (2014) avsatt til Offentlig eller privat tjenesteyting. Vi anmoder om at følgende inntas i rullering av kommuneplanens arealdel: Byggeområde O1, avsatt til offentlig bebyggelse i planID 197704, eiendom 34/180 avsettes til kombinerte formål i ny kommuneplan. Videre at eiendommen kan utvikles i henhold til nytt formål og ellers gjeldende plan uten forutgående plankrav.



Arealformål i gjeldende KPA (2014).

- Tomt 34/180 eies i dag av Andøya Space. Eier er gjort kjent med arealinnspillet gjennom dialog med AT og forslagsstiller. Gjennomføring av planene for utvikling av Nordmela Landhandleri og Kafe er avhengig av en overtakelse av tomten, samt mulig utvikling ift det formål som beskrives i dette innspillet.
- Et vesentlig aspekt ved utviklingen av den nye nærbutikken er en tenkt samling av funksjoner. Det er derfor viktig at Kommuneplanens Arealdel tillater kombinert bebyggelse eller på annen måte tilrettelegger for flere funksjoner/formål innenfor samme område.
- Forslaget ønsker å legge til rette for eller videreføre/utvide følgende funksjoner:
 - Døgnaåpen Nærbutikk
 - Lekeplass
 - Besøkssenter for romturister
 - Overnatting/utleie
 - Matservering m/ uteservering
 - Pub/forsamlingsrom
 - Treningsrom
 - Utleie av kontor/møterom
- Butikkens nåværende plassering er lite hensiktsmessig, særlig med tanke på videreutvikling av butikk og konsept. Særlig bidrar plasseringen i relasjon til hovedveien til en trafikkert uoversiktlig situasjon. En økning av parkeringskapasiteten rundt det eksisterende bygget kan være vanskelig å løse. Samtidig er plasseringen i relasjon til hovedveien problematisk mtp. adkomsten for gående/syklende. Flytting av nærbutikk-



funksjonen til tomt 34/180 vil muliggjøre både en mer skjermet atkomstssituasjon fra nord og en mer oversiktlig adkomst fra hovedveien i sør.

- Ambisjonene med utviklingen av Nordmela Landhandleri og Kafe er å videreutvikle det eksisterende butikk- og serveringstilbudet på Nordmela. Nærbutikken på Nordmela er en sentral brikke i lokalmiljøet. En tenkt videreutvikling av lokalbutikken har som ambisjon å styrke nærbutikkens rolle som lokal tjenesteyter ved å tillegge butikken flere samfunnsnyttige og uttalt ønskede funksjoner. For å finansiere disse tiltakene er det nødvendig at butikken i større grad kan dra nytte av den forventede økningen av både turister og arbeidere i forbindelse med utviklingen av Andøya Space.
- Forslaget for videreutvikling av Nordmela Landhandleri og kafe ansees å være i tråd med målene for planprogrammet for kommuneplanens arealdel 2023-2034.
- Til grunn for idéen om funksjonsblanding ligger tanken om at nærbutikken på små steder i stor grad bidrar til å definere 'sentrum' på stedet. En tenkt videreutvikling av 'Nordmela sentrum' vil kunne legge til rette for flere møteplasser både ute og inne, for lokale så vel som tilreisende.
- En viktig årsak til ønsket om formålsendring av tomtene 34/180 og 34/172 er muligheten for å i størst mulig grad kunne ta i bruk eksisterende bygg og infrastruktur i videre prosjektering. Tomtenes formål er satt på bakgrunn av bygget og områdets tidligere funksjon (skole). Ettersom denne funksjonen er vedtatt flyttet fra Nordmela, ligger det en mulighet i å kunne ta i bruk det eksisterende bygget til andre formål. Gjenbruk av eksisterende bygningsmasse og infrastruktur til fordel for etablering av nye bygg vil være i tråd med kommunens bærekraftsmål.



Utsnitt av gjeldende reguleringsplan (197704).

- Forslag til bestemmelser:
 U=0,2 (ref. gjeldende reguleringsplan). Utgjør totalt 859m².
 Maks byggehøyde: inntil 2 etasjer (ref. gjeldende reguleringsplan).
 Gjeldende reguleringsplan tillater boligformål i 2. etasje av næringsbygg.



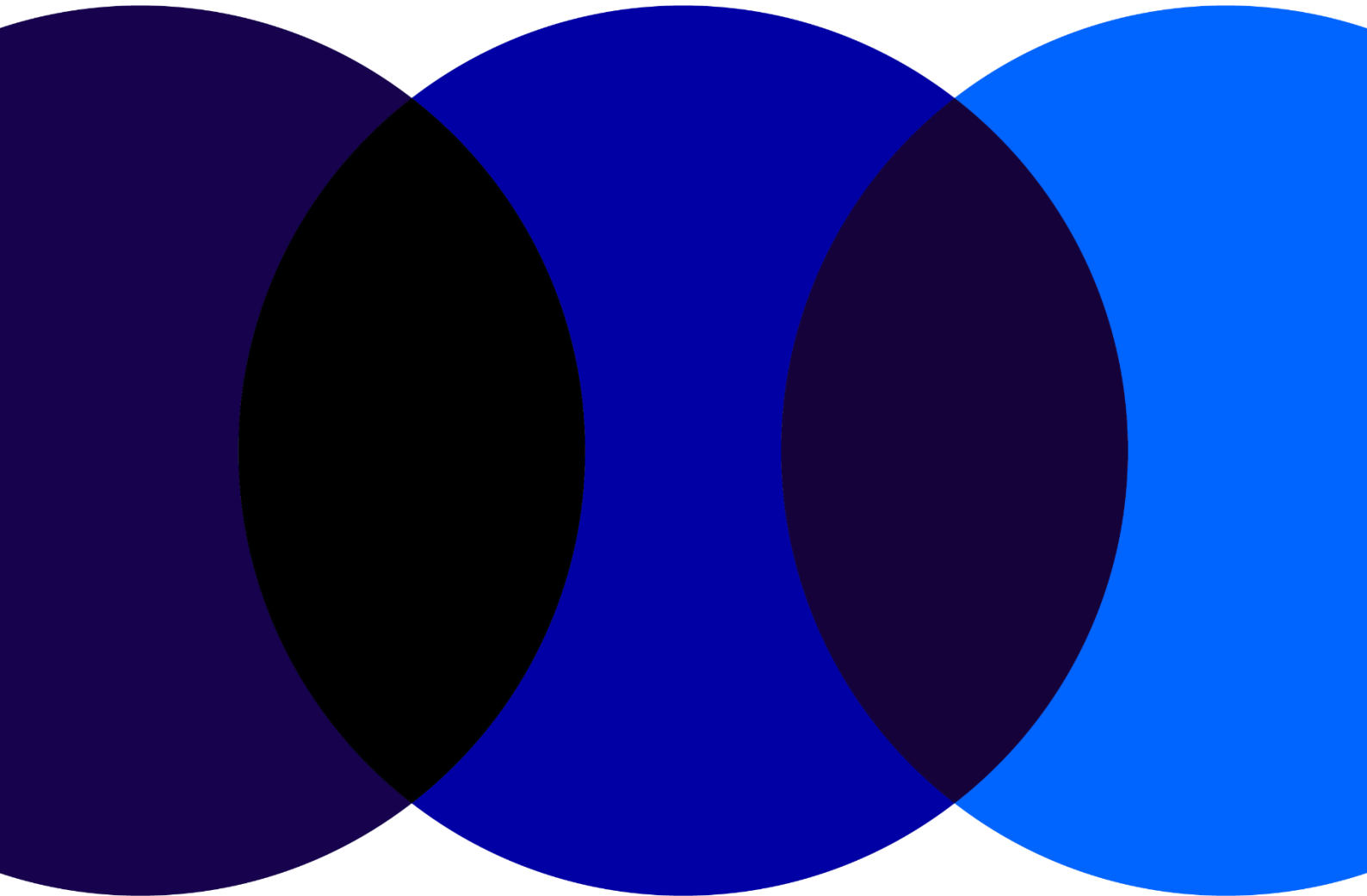
- Videre utvikling av området består av riving av uthus på ca. 76 m² og oppføring av ny butikk (250m²) i en etasje. Videre gjøres oppgraderinger og eller endringer av eksisterende skolebygg for å fasilitere nye funksjoner (kjøkken, servering, pub osv.). Den eksisterende lekeplassen beholdes og forbedres/utvides. Et område for uteservering etableres i tilknytning til skolebygget. Trinn 2 i utviklingen er en tenkt utvidelse av butikkbygg (innenfor rammene av gjeldende reguleringsplan) for å huse eventuelle ønskede tilleggstenester.



Illustrasjonskisse fase 1. Tomt 34/180 markert i rødt. Nytt butikkbygg i gult.



Illustrasjon av maks utnyttelse ihht. reguleringsplan



OXFORD RESEARCH

Denmark

Oxford Research A/S
Vesterbrogade 149, Bld. 12
3rd flor, 1620 Copenhagen V
office@oxfordresearch.dk

Norway

Oxford Research AS
Østre Strandgate 12
4610 Kristiansand
post@oxford.no

Sweden

Oxford Research AB
Norlandsgatan 11
111 43 Stockholm
office@oxfordresearch.se

Finland

Oxford Research Oy
Eteläinen Hesperiankatu 18
LH 2, 00100 Helsinki
office@oxfordresearch.fi

Baltics/Riga

Oxford Research Baltics SIA
Kr.Valdemara 23-37, k.2
LV-1010, Riga
info@oxfordresearch.lv

Belgium/Brussels

Oxford Research c/o ENSR
5. Rue Archimède
Box 4, 1000 Brussels
office@oxfordresearch.eu