

Kompetanse og støtte for levende lokalsamfunn

Brukerundersøkelse for Distriktssenteret 2025

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 en rekke områder, inkludert nærings- og regionalutvikling, velferd, arbeidsmarked og utdanning, samt forsknings- og innovasjonssystemer. Ved å utarbeide solide kunnskapsgrunnlag bidrar vi til at våre oppdragsgivere kan ta velinformerte valg i møte med viktige samfunnsutfordringer.

Oxford Research AS ble etablert i Norge i 2004, og inngår i et nettverk av 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



Venn-diagrammet er en stilistisk fremstilling av Oxford Researchs innsats for å kombinere kompetanse innen forskning, strategi og kommunikasjon, for å gi kunnskap for et bedre samfunn.

Oppdragsgiver

Distriktssenteret

Prosjektperiode

Oktober 2025 – November 2025

Prosjektleder

Sjefsanalytiker Bjørn Brastad

Assisterende prosjektleder

Sjefsanalytiker Ph.d. Elisabet Sørfjorddal Hauge

Prosjektmedarbeidere

Senioranalytiker, Ph.d. Inna Khovrak
Senioranalytiker Mia Fjellidal Simonsen

Kvalitetssikrer

Sjefsanalytiker, Ph.d. Frode Bjørge



Forord

På oppdrag fra Distriktssenteret har Oxford Research gjennomført en brukerundersøkelse som skal gi svar på i hvilken grad og på hvilken måte Distriktssenteret løser sitt samfunnsoppdrag. Undersøkelsen tar både for seg Distriktssenterets samlede innsats samt arbeidet gjennom Merkur-programmet.

Brukerundersøkelsen ble gjennomført i perioden oktober 2025 til desember 2025, og er utarbeidet av sjefsanalytiker Bjørn Brastad, sjefsanalytiker Elisabet Sørfjorddal Hauge, senioranalytiker Inna Khovrak og senioranalytiker Mia Fjelldal Simonsen.

Vi takker Distriktssenteret for oppdraget og for gode innspill underveis i arbeidet med brukerundersøkelsen.

Kristiansand, 28. november 2025

Bjørn Brastad

Prosjektleder og sjefsanalytiker

Oxford Research AS

Sammendrag

Distriktssenteret spiller en viktig rolle i utviklingen av robuste og levende lokalsamfunn. Distriktssenteret fungerer i hovedsak som en faglig støtte- og kunnskapsressurs som gir kommunene tilgang til metoder, verktøy og innsikt i utviklingsarbeid. For en mindre gruppe kommuner har dette ført til konkrete prosesser og endringer, mens majoriteten bruker ressursene mer sporadisk og i kombinasjon med andre aktører. Lav bruk skyldes primært kapasitetsutfordringer og etablerte arbeidsformer i kommunene, men ikke mangel på kompetanse hos Distriktssenteret. Dette peker på et betydelig uutnyttet potensial når det gjelder bruken av Distriktssenteret.

I et landskap med mange virkemiddelaktører, som fylkeskommunene, statsforvalterne og Husbanken, har Distriktssenteret en særlig rolle som metodisk støtte og koblingsaktør. Flere kommuner etterspør imidlertid en bedre oversikt over tilbudene til Distriktssenteret og en mer proaktiv kommunikasjon. Samtidig viser undersøkelsen at de som bruker senteret aktivt opplever tydelig nytte.

Distriktssenteret er operatør av Merkur-programmet. Spørreundersøkelsen til Merkur-butikkene viser at støtteordningene og de kompetansebaserte tiltakene i programmet vurderes som avgjørende for driftsgrunnlag, lønnsomhet og utviklingskraft i distriktsbutikkene. Oppfølgingsordningen, regionkonferansene og Merkur utvikling trekkes frem som spesielt verdifulle tiltak som gir både faglig trygghet og praktiske verktøy for videre utvikling av butikkene.

Både for Distriktssenteret generelt og Merkur-programmet viser analysen at effekten avhenger av to forhold: kapasiteten til å ta ressursene i bruk, og graden av synlighet, tilgjengelighet og samordning i virkemiddelapparatet. Rapporten peker derfor på flere muligheter for videreutvikling, blant annet tydeligere formidling og markedsføring, mer oppsøkende dialog med kommuner med lav kapasitet, og sterkere samarbeid med ulike regionale aktører.

Samlet sett bekrefter brukerundersøkelsen at Distriktssenteret er en relevant aktør og tilfører tydelig verdi til distriktskommuners utviklingsarbeid. Samtidig peker funnene på et betydelig, uutnyttet potensial for ytterligere gjennomslag og økt effekt. Rapporten gir derfor både innsikt i dagens bruksmønstre og konkrete anbefalinger for hvordan Distriktssenteret og Merkur-programmet kan stå enda sterkere som kompetanse- og utviklingsaktører i distriktene.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
2. Formål og problemstillinger	2
2.1 Brukerundersøkelse av Distriktssenteret	2
2.2 Brukerundersøkelse av Merkur-programmet	3
3. Metode	4
3.1 Spørreundersøkelse.....	4
3.2 Kvalitative intervjuer	5
3.3 Vurdering av datamaterialet	6
4. Resultater for Distriktssenteret	8
4.1 Vurdering av egen og kommunens kompetanse	8
4.2 Kjennskap til Distriktssentret og bruken av deres ressurser	11
4.3 Fagområder respondentene er mest involvert i	15
4.4 Distriktssenterets bidrag på de fire hovedfagområdene	15
4.5 Nyten for Distriktssenterets målgrupper.....	36
5. Resultater – Merkur-programmet	46
5.1 Bruk av Merkur-programmets økonomiske støtteordninger	46
5.2 Forvaltning av støtteordningene.....	48
5.3 Støtteordningenes betydning for butikkens overlevelsessevne og lønnsomhet.....	51
5.4 Merkur-programmets kompetanse- og utviklingstiltak	53
5.5 Merkur-konsulentenes nytteverdi	58
5.6 Regionkonferanser	62
5.7 Merkur-butikken og kommunen.....	64
5.8 Betydningen av Merkur-programmet for distriktsbutikken	65
5.9 Hvordan synes butikkene at Merkur-programmet bør videreutvikles?	67
5.10 Hvordan mener Merkur-konsulentene at Merkur-programmet bør videreutvikles?	69
5.11 Hvordan mener dagligvarekjedene at Merkur-programmet bør videreutvikles?.....	70
6. Konklusjoner	71
6.1 Distriktssenteret.....	71
6.2 Merkur-programmet.....	73

7. Anbefalinger	77
7.1 Distriktssenteret.....	77
7.2 Merkur-programmet.....	83

1. Introduksjon

Distriktssenteret er et nasjonalt kompetansesenter underlagt Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) og arbeider for å styrke kommuners og regioners evne til å utvikle attraktive og vekstkraftige lokalsamfunn.¹ I KDDs tildelingsbrev² til Distriktssenteret for 2025 påpekes det at Distriktssenteret i hovedsak skal bidra til å realisere programkategoriens mål 3: Styrket utviklingskapasitet og velfungerende tjenestetilbud i distriktene. Mer utdypende innebærer dette at Distriktssenteret skal:

- Samle inn, utvikle og dele kunnskap om hvordan distriktskommuner og distriktsbutikker kan utvikle seg og sine lokalsamfunn.
- Arbeide for at distriktskommuner blir gode samfunnsutviklere og bidra til å styrke utviklingskapasiteten og utviklingsinnsatsen deres.
- Bidra til å koordinere utviklingsinnsatsen gjennom samarbeid, nettverksbygging og arenaer for å dele kunnskap og spre erfaringer.
- Være et kompetanseorgan for departementet og bidra med kunnskapsbaserte faglige innspill til nasjonal politikktutvikling.
- Ha ansvar for Merkur-programmet. Merkur-programmet skal sikre innbyggerne i distriktene tilgang til en nærbutikk med god kvalitet, samt sikre videre drift av dagligvarebutikker som gir lokalsamfunnet bedre tjenester.

På hjemmesiden til Distriktssenteret og i strategien for 2021-2025³, gis det en oversikt over hvordan dette har blitt operasjonalisert. Oversikten viser hvilke hovedmålgrupper og tematiske områder man har valgt å jobbe med, samt hvilke arbeidsmetoder og verktøy som benyttes. Gjennom brukerundersøkelsen har vi som ambisjon å undersøke hvorvidt det er variasjon i bidraget og måloppnåelsen, avhengig av målgruppe, tematisk område og hvilke arbeidsmetoder og verktøy som tas i bruk.

¹ distriktssenteret.no

² <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2025/01/Tildelingsbrev-2025-Distriktssenteret.pdf>

³ <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2021/01/Distriktssenteret-Strategi-2021-2025.pdf>

2. Formål og problemstillinger

Vi presenterer her formålet og problemstillingene for de to undersøkelsene. Vår tilnærming bygger på opplegget fra de foregående undersøkelsene i 2022 og 2023⁴ samtidig som vi har videreutviklet innholdet for å adressere de endringene som har skjedd i Distriktssenterets og Merkur-programmets prioriteringer, oppgaver og arbeidsmåter.

2.1 Brukerundersøkelse av Distriktssenteret

Formålet med oppdraget har vært å utforme og gjennomføre en brukerundersøkelse som skal gi Distriktssenteret grunnlag for å måle hvor godt de gjennomfører sitt samfunnsoppdrag, slik det er spesifisert i KDDs tildelingsbrev for 2025, og på hvilken måte Distriktssenterets strategi bidrar til dette. Distriktssenteret ønsker å bruke resultatene i arbeidet med forbedringer innad i organisasjonen og videreutvikling av Distriktssenterets arbeidsmetoder.

Undersøkelsen har primært vært rettet mot distriktskommuner med sentralitetsindeks 5 og 6, samt fylkeskommuner. Målingene skal gi Distriktssenteret grunnlag for å vurdere hvor godt de gjennomfører sitt samfunnsoppdrag. Dataene har vært innhentet på kommune- og fylkeskommunenivå, og har belyst følgende hovedproblemstillinger:

- **Effekt og måloppnåelse:** I hvilken grad og på hvilken måte bidrar Distriktssenteret til at distriktskommuner blir gode samfunnsutviklere? Får brukerne en styrket innovasjons- og utviklingskultur? Er det en målbar effekt blant de som benytter seg av Distriktssenterets tilbud, og i så fall, hvorfor og på hvilke områder?
- **Målgruppe og rekkevidde:** Hvem når Distriktssenteret, og hvem når de ikke? Hva kjennetegner målgruppene som nås i størst og minst grad? Hvordan er nytte/kostnadsforholdet knyttet til en mer konsentrert innsats rettet mot noen kommuner?
- **Kvalitet og brukeropplevelse:** Hvordan oppleves kvaliteten på Distriktssenterets verktøy og tjenester? I hvilken grad tas de ulike verktøyene i bruk, og hvorfor brukes de/brukes de ikke? Oppfattes tilbudet til Distriktssenteret som oversiktlig og lett å finne fram i for brukerne?
- **Samarbeid og samhandling:** Hvilket omfang og hvilke typer samarbeid og samhandling har Distriktssenteret med regionale og nasjonale aktører? Hvordan fungerer samarbeidet og hvilken merverdi gir det?

4

Nasjonal politikktutvikling: Hvordan bidrar Distriktssenteret med kunnskapsbaserte faglige innspill til KDD som brukes til nasjonal politikktutvikling? Er det noen områder Distriktssenteret bør legge mer vekt på?

2.2 Brukerundersøkelse av Merkur-programmet

Formålet med brukerundersøkelsen er todelt. Den skal både belyse i hvilken grad Distriktssenteret oppfyller sitt samfunnsoppdrag slik det er beskrevet i tildelingsbrevet, og vurdere hvordan senterets strategi bidrar til måloppnåelse. Undersøkelsen har tatt for seg følgende problemstillinger:

- I hvilken grad og på hvilken måte bidrar Distriktssenteret til Merkur-butikkens driftsgrunnlag? Hvordan er omsetningsutviklingen og overlevelsesraten for Merkur-butikker? Hvilke typer virkemidler (økonomiske støtteordninger, ulike kompetansetiltak) er viktigst for butikkene og hvordan samspiller virkemidlene? Hvor relevant oppleves de ulike virkemidlene i forhold til butikkens daglige utfordringer og strategiske mål?
- I hvilken grad og på hvilken måte bidrar Distriktssenteret til at Merkur-butikkene samarbeider godt med kommunen om tiltak og tjenester som styrker lokalsamfunnet? Hvordan har Distriktssenteret hjulpet butikkene til å overkomme ulike barrierer?
- Hvordan opplever butikkene forvaltningen av støtteordningene og kompetansetiltakene i Merkur-programmet? Oppleves tilbudet som oversiktlig, brukervennlig og relevant? Er det noen endringer i forvaltningen Merkur-butikkene gjerne skulle sett gjennomført?
- Hva er nytteverdien av de ulike oppgavene Merkur-konsulentene gjør for butikken? Hva er det viktigst å legge vekt på framover?
- Hva skal til for at Merkur-programmet skal gi mer nytte for butikkene og lokalsamfunnet de er i? Hvilke tre strategiske områder bør Merkur-programmet prioritere de neste fem årene?
- Distriktssenteret skal bidra til at Merkur-butikkene deltar i nyskaping og utprøving rundt offentlige tjenester. I hvilken grad har Distriktssenteret bidratt til å utvikle nye strategier og tiltak, samt videreutvikle dagens virkemidler for å ruste butikkene for fremtiden? I hvilken grad har Distriktssenteret bidratt til utvikling av nasjonale rammeverk som påvirker mulighetene for å ta i bruk ny teknologi?

3. Metode

Vi har lagt opp til en flermetodisk tilnærming bestående av spørreundersøkelser og kvalitative intervjuer for å oppnå både bredde og dybde i datagrunnlaget. Datainnsamlingen og analysen har fulgt to parallelle spor: brukerundersøkelsen for Distriktssenteret og brukerundersøkelsen av Merkur-programmet. Vi har arbeidet parallelt med datainnsamlingen i begge sporene. I analysefasen har resultatene blitt analysert hver for seg og deretter undersøkt på tvers.

3.1 Spørreundersøkelse

Selv om målgruppen og spørreskjemaene for de to undersøkelsene var ulike, ble de gjennomført parallelt og med samme tekniske plattform. Spørreundersøkelsene innhentet både kvantitativ og utdypende kvalitativ informasjon gjennom fritekstspørsmål. For begge undersøkelsene tok man utgangspunkt i spørsmålene fra de forrige undersøkelsene, men innholdet ble videreutviklet og skreddersydd til Distriktssenterets og Merkur-programmets nåværende behov.

Spørreundersøkelsene ble distribuert gjennom programmet SurveyXact. Hver respondent ble tilsendt en unik lenke til spørreundersøkelsen som logget respondentaktivitet. Dette gjorde det mulig for oss å spore hvem som hadde besvart spørreundersøkelsen eller ikke, samt om personer avstod fra å delta eller hadde spørsmål til undersøkelsen. Dermed var det også mulig å purre på kun de i utvalget som ikke hadde svart.

3.1.1 Utvalg og svar for Distriktssenteret

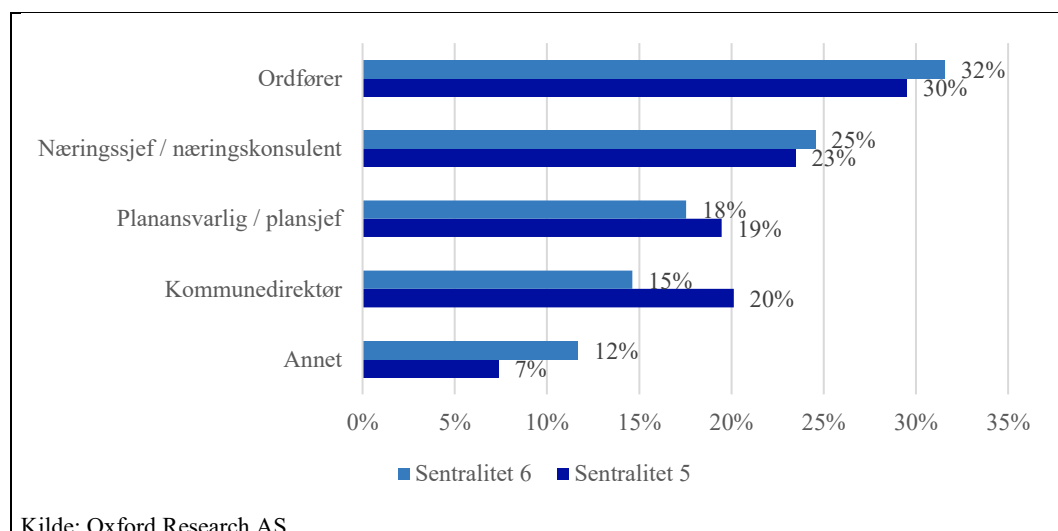
Spørreundersøkelsen ble sendt til alle distriktskommuner med sentralitet 5 og 6. For hver kommunene hadde vi epostadresser til ordfører og kommunedirektør. I tillegg ble undersøkelsen også rettet mot de i kommunen som var næringssjef/næringskonsulent og plansjef/planansvarlig. Siden vi ikke hadde direkte e-postadresser til disse, ble henvendelsen sendt til kommunens hoved-epostadresse og videresendt til rett person via arkivet. Dette var en noe annerledes framgangsmåte enn ved forrige undersøkelse. Vi hadde da også epostadresser til ordfører og kommunedirektør, mens de resterende respondentene bestod av andre personer som Distriktssenteret hadde særlig kontakt med gjennom sitt arbeid de siste årene. Dette var både næringssjef/næringskonsulent, plansjef/planansvarlig, prosjektleder, utviklingsjef, folkehelsekoordinator og flyktning-/tilflyttingskonsulent.

Til sammen ble undersøkelsen sendt ut til 846 mulige respondenter. For å maksimere svarprosenten ble det sendt ut tre påminnelser, noe som resulterte i totalt 322 besvarelser.

Disse fordelte seg på 266 fullstendige og 56 delvise besvarelser. Den samlede svarprosenten for undersøkelsen var dermed 38 prosent.

Det var en viss variasjon mellom de ulike respondentkategoriene når det gjelder hvem som svarte på undersøkelsen. Vi fikk flest svar fra ordførere (31 prosent) og næringssjef/næringskonsulent (24 prosent), men planansvarlig/plansjef (19 prosent), kommunedirektør (17 prosent) og andre (10 prosent) fulgte deretter. Dersom man fordeler svarene på kommuner i sentralitet 5 og 6, er det kun små forskjeller når det gjelder respondentens rolle i kommunen (figur 1). Den største forskjellen gjør seg gjeldene for kommunedirektører og annet. Det er fem prosentpoeng færre kommunedirektører som har svart i sentralitet 6, mens det er fem prosentpoeng flere i kategorien «annet».

Figur 1: Respondentens rolle i kommunen (n=322).



3.1.2 Utvalg og svar for Merkur-programmet

For å gjennomføre undersøkelsen benyttet vi Distriktssenterets e-postliste for butikker, som omfattet totalt 553 butikker. Etter utsendelse og tre påminnelser ble det oppnådd et samlet antall på 234 svar. Disse besvarelsene fordelte seg på 213 fullstendige og 21 delvise besvarelser. Den samlede svarprosenten for undersøkelsen var dermed 43 prosent.

3.2 Kvalitative intervjuer

En sentral del av begge brukerundersøkelsene er gjennomføringen av kvalitative intervjuer med sentrale informanter. Praksisen for intervjuene var lik for begge undersøkelsene, men utvalget av informanter varierte.

Utvalget av informanter skjedde i tett dialog med Distriktssenteret. Vi tok sikte på å inkludere informanter med ulike roller, noe som betydde at enkelte informanter kunne bidra med data til begge undersøkelsene. Hvert intervju hadde en varighet på 45 minutter og ble gjennomført via Teams. Intervjuene baserte seg på en semistrukturert intervjuguide som var tilpasset den enkeltes rolle og tilknytning til Distriktssenteret og Merkur-programmet.

3.2.1 Intervjuer brukerundersøkelsen Distriktssentret

I sin strategi for perioden 2021-2025 har Distriktssenteret som målsetning at mer av deres kunnskap skal bidra til nasjonal politikktutvikling. I tillegg ønsker man også å samarbeide med relevante aktører for å identifisere og prioritere aktuelle problemstillinger, samt være en synlig aktør i den offentlige debatten om utviklingene i distriktskommunene.

For å være i stand til å belyse hvordan Distriktssenteret har lyktes med å nå sine målsetninger, gjennomførte vi 13 enkeltintervjuer med nøkkelinformanter. Disse intervjuene fordelte seg på informanter fra tre aktørgrupper: fylkeskommuner, statsforvaltere og Kommunal- og distriktsdepartementet. Intervjuene la vekt på å få innsikt i hvordan Distriktssenteret utøvde sine roller knyttet til politikktutvikling. I tillegg ønsket vi å kartlegge deres oppfatninger av hvordan senteret møtte kommunenes behov, fungerte som samarbeidspartner, og hvilke områder de burde fokusere på fremover.

3.2.2 Intervjuer brukerundersøkelsen Merkur-programmet

Vi gjennomførte 14 enkeltintervjuer med nøkkelinformanter for å samle inn kvalitativt datamateriale. Dette materialet fungerte som et supplerende og strategisk grunnlag for å gi anbefalinger for videreutvikling av Merkur-programmet.

Intervjuene belyste problemstillingene som er skissert i kapittel 2.2. Vi intervjuet alle Merkur-konsulentene, samt representanter fra tre matvarekjeder og en kommune med serviceavtale.

3.3 Vurdering av datamaterialet

I dette delkapittelet gir vi en vurdering av kvaliteten på datamaterialet både for den rene Distriktssenter-undersøkelsen og for Merkur-programmet.

3.3.1 Distriktssenteret

Det samlede datamaterialet gir et solid grunnlag for å besvare problemstillingene i evalueringen. Spørreundersøkelsen er viktig for å kvantifisere hvem Distriktssenteret når og ikke når og effektene av tilbudet og ressursene. Intervjuene fungerer som et viktig

supplement. De bidrar til å belyse årsakene bak manglende effekt i enkelte kommuner og gir en nødvendig kontekstualisering av svarene fra spørreundersøkelsen.

Svarprosenten på undersøkelsen er 38 prosent. Selv om et høyere nivå hadde vært ønskelig, er det faktiske antallet svar (322) på et akseptabelt nivå, og svakt høyere enn i 2022. Undersøkelsen har en feilmargin på 4 prosent, noe vi anser er tilfredsstillende for denne typen studier.

Blant respondentene er det grunn til å tro at det er en overvekt av kommuner som har kjennskap til, og benytter Distriktssenterets ressurser og kompetanse. I tillegg er det hovedsakelig kommunale toppledere som har svart på undersøkelsen. Det er rimelig å anta at disse har god innsikt i arbeidet med og nytten av senterets ressurser og kompetanse i sin kommune. Imidlertid mangler de detaljert innsikt i alle senterets spesifikke tilbud og ressurser. De vurderer utbyttet og nytten av Distriktssenterets bidrag primært ut fra den overordnede effekten og strategiske relevansen.

Vår samlede vurdering er derfor at datamaterialet fra spørreundersøkelsen kan benyttes til å trekke slutninger om distriktskommunenes opplevelser og nytte av Distriktssenteret. Vi er likevel varsomme med å trekke slutninger basert på spørreundersøkelsen alene, og tolker resultatene i sammenheng med intervjudataene og andre relevante analyser og evalueringer på feltet. Dette gjelder særlig der det er snakk om mer detaljerte vurderinger av enkelttilbud og bestemte verktøy.

3.3.2 Merkur-programmet

Også for Merkur-programmet gir det samlede datamaterialet oss et godt grunnlag for å besvare de ulike problemstillingene. Spørreundersøkelsen bidrar i særlig grad til vurderingen av problemstillingene som handler om hvordan butikkene opplever forvaltning og nytteverdi av de ulike programmene, støtteordningene og tjenestene Merkur-programmet tilbyr. Intervjuene bidrar med nyanserende perspektiver på hvordan Distriktssenteret løser sitt samfunnsoppdrag gjennom Merkur-programmet i henhold til deres tildelingsbrev.

Svarprosenten på spørreundersøkelsen er 43 prosent (234 svar). Dette vurderer vi som svært bra, selv om man alltid skulle ønske en høyere svarprosent. Feilmarginen på undersøkelsen ligger på i overkant av 4 prosent og de som har svart er representative for populasjonen av Merkurbutikker. Det gjør at funnene blir pålitelige og gir et godt grunnlag for å vurdere hvordan Merkur-programmet har fungert samt komme med innspill til forbedringer.

4. Resultater for Distriktssenteret

I dette kapitlet presenterer vi resultatene fra brukerundersøkelsen rettet mot kommunene og supplerer med perspektiver fra de kvalitative intervjuene.

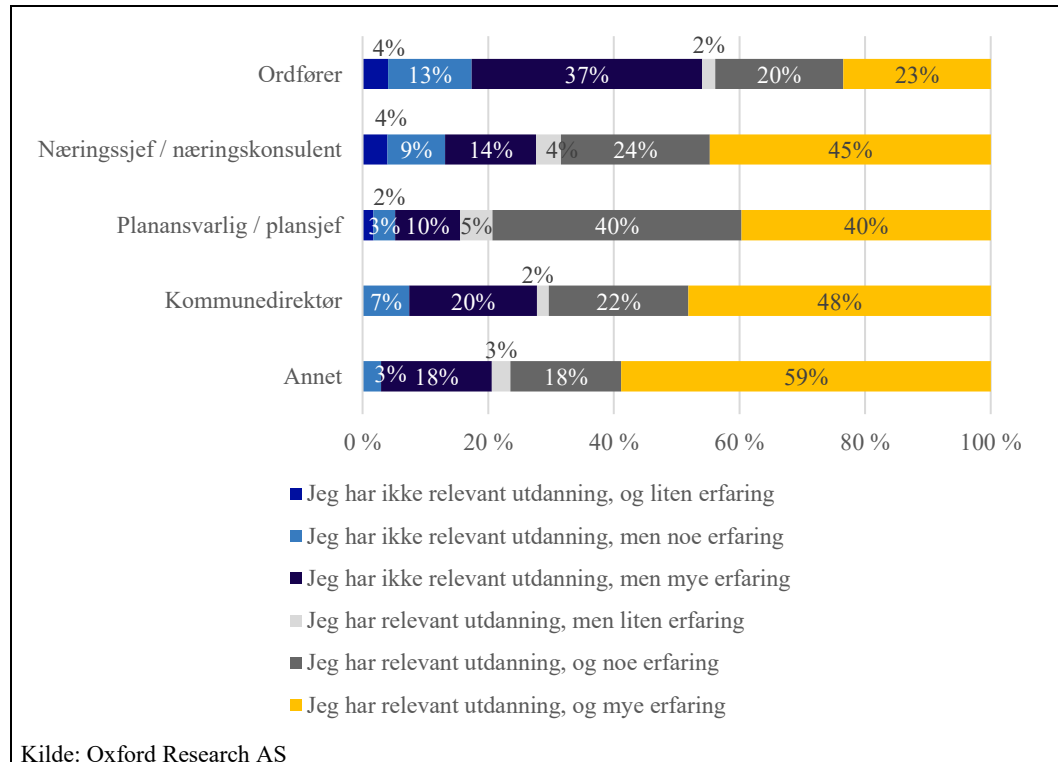
4.1 Vurdering av egen og kommunens kompetanse

En av Distriktssenterets viktigste oppgaver er å bistå kommunene med utvikling og påfyll av ny kompetanse i arbeidet med samfunnsutvikling. Spesielt i kommuner med særlige distriktsutfordringer spiller kompetansen om samfunnsutvikling en sentral rolle for å skape attraktive kommuner å bo og jobbe i. For at Distriktssenteret skal være i stand til å bistå kommunene med dette, er det nødvendig å ha oversikt over kompetansesituasjonen blant kommunene i sentralitetsklasse 5 og 6. I dette første delkapitlet ser vi nærmere på respondentenes vurderinger av sin egen og kommunens kompetanse knyttet til samfunnsutvikling.

4.1.1 Respondentenes egen kompetanse

Alle respondentene ble bedt om å vurdere egen og deres kommunes kompetanse til å arbeide med samfunnsutvikling. Resultatene i figur 2 viser at både plansjefene/planansvarlige (80 prosent), andre ledere (77 prosent), kommunedirektørene (70 prosent) og næringssjef/næringskonsulent (69 prosent) har relevant utdanning og noe eller mye erfaring med samfunnsutvikling i kommunen. Ordførerne rapporterer i stor grad om at de ikke har relevant utdanning, men har mye erfaring med samfunnsutvikling (37 prosent). I tillegg er det 17 prosent av ordførerne som ikke har relevant utdanning eller begrenset erfaring med samfunnsutvikling (26 prosent). Dette innebærer at det blir viktig for Distriktssenteret å finne gode tilnærminger til hvordan de kan nå ut til og jobbe med de nye ordførerne etter et valg. Et alternativ kan være å samarbeide med KS om dette.

Figur 2: Vurdering av egen kompetanse til å jobbe med samfunnsutvikling i kommunen (n=320). Andeler under 5 prosent oppgis ikke.



4.1.2 Vurdering av kommunens samlede kompetanse

Resultatene fra undersøkelsen viser at respondentene vurderer kommuneorganisasjonens kompetanse som gjennomgående god innen lokalsamfunnsutvikling. Imidlertid er det en relativt lav andel som oppgir at kommunens kompetanse er svært god innen de kompetansedimensjonene som Distriktsenteret jobber mest med. Dette indikerer en potensiell utfordring for kommunenes arbeid med lokalsamfunnsutvikling.

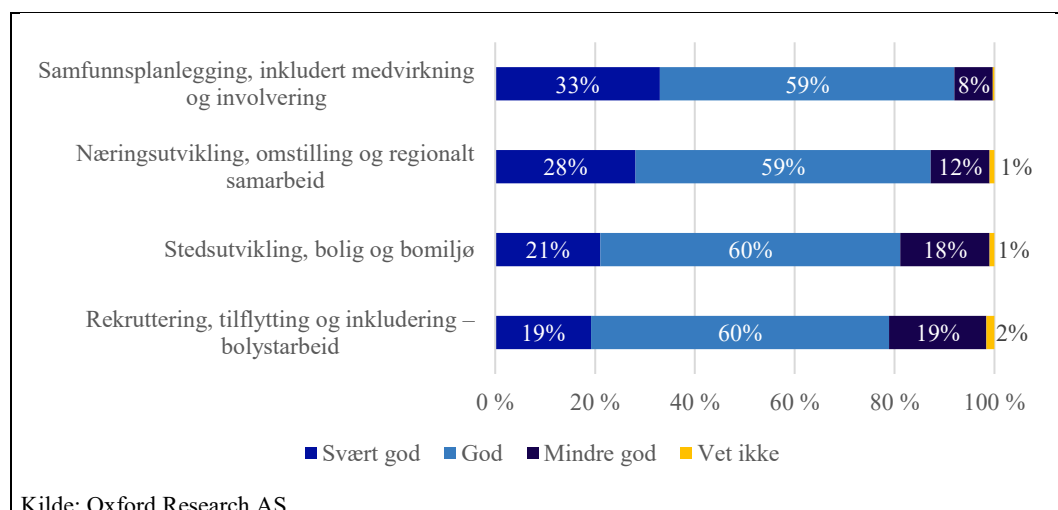
Figur 3 viser resultatene fra respondentenes vurdering av egen kommuneorganisasjons samlede kompetanse med arbeid knyttet til samfunnsplanlegging, rekruttering, stedsutvikling og næringsutvikling. Vi vil trekke fram følgende hovedbilde:

- **Samfunnsplanlegging:** 92 prosent vurderer at kommuneorganisasjonens samlede kompetanse til å arbeide med «samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering» er god (59 prosent) eller svært god (33 prosent). Dette er en økning på 7 prosentpoeng fra forrige undersøkelse.
- **Rekruttering/bolyst:** 79 prosent av respondentene mener at kommuneorganisasjonens samlede kompetanse til å arbeide med «rekruttering,

tilflytting og inkludering – bolystarbeid» er god eller svært god. Dette er en oppgang på 7 prosentpoeng fra forrige undersøkelse.

- **Stedsutvikling:** 81 prosent vurderer at kommuneorganisasjonens samlede kompetanse til å arbeide med «stedsutvikling, bolig og bomiljø» er god eller svært god. Dette er en økning på 5 prosentpoeng fra forrige undersøkelse.
- **Næringsutvikling:** 87 prosent av respondentene trekker fram at kommuneorganisasjonens samlede kompetanse til å arbeide med «næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid» er god eller svært god. Dette er en nedgang på 4 prosentpoeng sammenlignet med forrige undersøkelse.
- **Svært god kompetanse:** Andelen respondenter som oppgir at kommuneorganisasjonens kompetanse er svært god på de ulike fagområdene varierer i intervallet fra 19 til 33 prosent. Kompetansenivået er best innen områdene «samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering» og «næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid», mens «rekruttering, tilflytting og inkludering – bolystarbeid» skårer lavest. Gitt det sterke fokuset som har vært på kompetanse innen samfunnsplanlegging de siste årene, er det interessant å se at dette er det området hvor kompetansen nå vurderes til å være best.

Figur 3: Vurdering av kommuneorganisasjonens samlede kompetanse til å arbeide med ulike temaer innen samfunnsutvikling (n=313).



Kompetansesituasjonen utgjør fortsatt en utfordring for kommunenes arbeid med samfunnsutvikling. Vår vurdering av resultatene viser, i likhet med forrige undersøkelse, at det er et spesielt stort behov for å heve kompetansen innenfor områdene «rekruttering, tilflytting og inkludering – bolystarbeid» og «stedsutvikling, bolig og bomiljø».

4.2 Kjennskap til Distriktssenteret og bruken av deres ressurser

I dette delkapittelet tar vi for oss respondentenes kjennskap til Distriktssenteret, deres deltakelse i ulike satsinger, og bruken av senterets ressurser og kompetanse i bred forstand. Dette gir viktig innsikt ettersom et sentralt moment i Distriktssenterets strategi er ønsket om å nå ut til flere distriktskommuner som kan ta i bruk de ressursene, erfaringene og den kunnskapen senteret besitter.⁵ Imidlertid har ikke Distriktssenteret tilstrekkelige ressurser til å være i direkte inngrep med samtlige distriktskommuner. Et virkemiddel for å oppnå bredest mulig rekkevidde er derfor utstrakt bruk av digitale løsninger, eksempelvis nettsiden, som fungerer som en «ressursbank» for distriktskommunene. I tillegg benyttes spesifikke satsinger og prosjekter for mer dyptgående oppfølging av utvalgte kommuner. Distriktssenteret har som mål at kunnskapen og erfaringene som utvikles gjennom disse prosjektene også skal komme de øvrige kommunene til gode gjennom formidling via digitale kanaler.

4.2.1 Kjennskap til Distriktssenteret

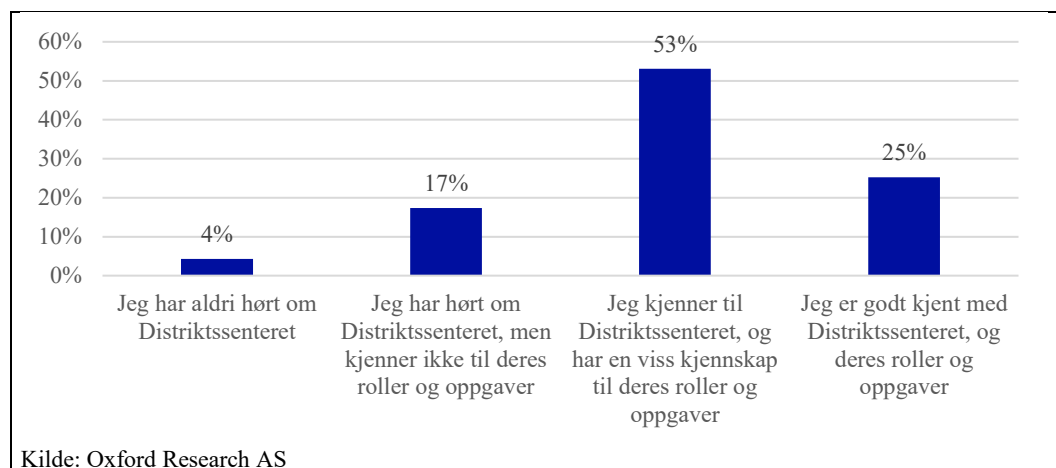
Figur 4:44 viser respondentenes kjennskap til Distriktssenteret og deres roller og oppgaver. Sammenlignet med 2022-undersøkelsen er resultatene i stor grad like. 25 prosent av respondentene trekker fram at de er godt kjent med Distriktssenteret, og deres roller og oppgaver. Over halvparten (53 prosent) rapporterer at de kjenner til Distriktssenteret og har en viss kjennskap til deres rolle og oppgaver, mens 4 prosent av respondentene aldri har hørt om Distriktssenteret. Slik vi vurderer disse funnene, virker de rimelige. Mange av de som har svart på undersøkelsen befinner seg på strategisk nivå. Dette innebærer at de ikke har tid til å sette seg detaljert inn i hele tilbudet samtidig som det er også er andre aktører som brukes som støttespillere. Det gjør at markedsføringen av Distriktssenterets tilbud blir svært viktig. Her viser respondentenes svar på de åpne spørsmålene i undersøkelsen at Distriktssenteret har en del å gå. Relativt mange påpeker at de gjerne skulle hatt mer informasjon om hva Distriktssenteret faktisk kan tilby.

I likhet med i forrige undersøkelse er imidlertid det mest interessante funnet at de kommunene som har svært god kompetanse om «samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering» og «rekruttering, tilflytting og inkludering – bolystarbeid» kjenner bedre til Distriktssenteret. Dette kan innebære at Distriktssenteret hjelper de «flinkeste» mest. Et slikt valg kan være fornuftig med tanke på å realisere senterets målsetninger, men det er ikke gitt. Det er behov for en nærmere diskusjon om hvilke kommuner som bør prioriteres for å skape en størst mulig effekt av innsatsen. Bør en i

⁵ Distriktssenteret (2021) Strategi 2021-2025. <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2021/01/Distriktssenteret-Strategi-2021-2025.pdf>

større grad vri innsatsen over mot kommuner som kjenner mindre til Distriktssenteret og som kanskje har større grunnleggende utfordringer eller bør dagens praksis fortsette?

Figur 4:4 «Hvor godt kjenner du til Distriktssenteret?», (n=305).



For de respondentene som ikke kjenner til Distriktssenteret, kunne vel halvparten av dem tenke seg å bli kontaktet for bedre kjent med deres roller og oppgaver. Blant disse igjen ønsker vel halvparten å få informasjon om hva Distriktssenteret kan tilby gjennom Distriktssenterets nettside og deltakelse på webinar, mens en fjerdedel kan tenke seg direkte kontakt eller informasjon fra fylkeskommunen.

Hva er årsaken til at kommunen ikke har brukt Distriktssenterets ressurser?

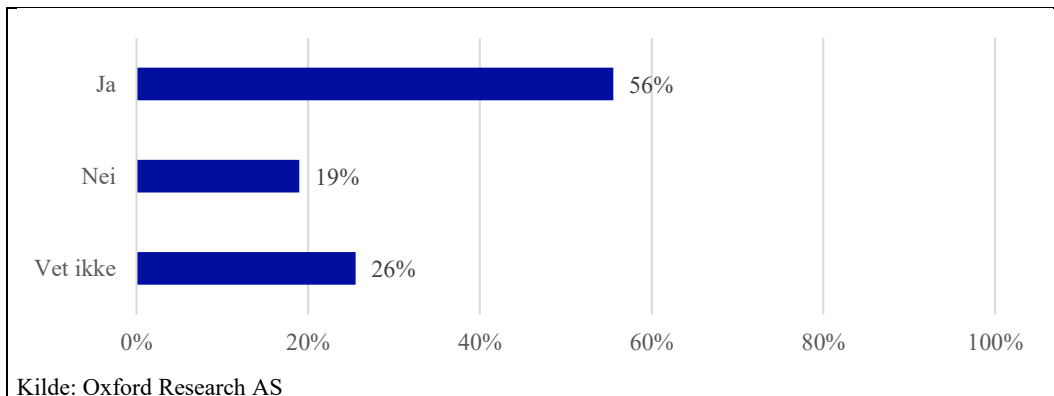
For de kommunene som ikke har brukt Distriktssenterets ressurser, har vi spurt dem om årsakene til dette. Funnene viser at manglende bruk av Distriktssenterets ressurser ikke handler om senterets kompetanse eller kapasitet (0 prosent peker på dette), men primært om forhold internt i kommunene. De viktigste årsakene er kapasitetsutfordringer (22 prosent) og at kommunene allerede benytter egen kompetanse eller konsulenter (22 og 20 prosent). Samtidig svarer 13 prosent at det kan være krevende å få oversikt over hva Distriktssenteret tilbyr, noe som ut fra vår vurdering peker på et behov for enda tydeligere kommunikasjon ut mot kommunene.

4.2.2 Bruk av ressurser og faglig bistand

I spørreundersøkelsen ble det inkludert et spørsmål om kommunene hadde benyttet Distriktssenterets ressurser i sitt arbeid. Som det vises i figur 5 oppgir 56 prosent av respondentene at kommunen har brukt ressursene, mens 19 prosent svarer nei. De resterende 26 prosentene har svart «vet ikke». For disse respondentene tolker vi svaret slik at kommunen neppe har hatt en omfattende bruk av Distriktssenteret. Samtidig indikerer svaret at respondentene mangler full oversikt over om ansatte i mindre grad har

brukt ressursene, for eksempel ved å hente inspirasjon på hjemmesiden eller deltatt på et webinar.

Figur 5: «Har kommunen benyttet Distriktssenterets ressurser i sitt arbeid?», (n=290).



4.2.3 Hvem bruker og bruker ikke Distriktssenteret?

For å få et nærmere innblikk i hvilke kommuner som både bruker og ikke bruker Distriktssenteret sitt tilbud, har vi diskutert dette i intervjuene med de ulike fylkeskommune. Gjennomgående er det slik at det er stor variasjon i bruken, og i det videre går vi nærmere inn på hva dette kan skyldes.

Hvilke kommuner bruker Distriktssenteret mest?

Intervjuene avdekker at det er de mest aktive og «flinkeste» kommunene som bruker Distriktssentret mest. Disse kommunene har stort sett en bedre økonomisk situasjon og en større kompetansebredde i administrasjonen. Det er imidlertid også slik at det er noen kulturelle trekk som har stor betydning:

- Kommunenes overordnede kultur for utvikling og innovasjon har stor betydning for bruken. I Agder er det for eksempel slik at Bykle er aktiv bruker av Distriktssentret selv om de er en liten kommune. Kommunen er preget av en kommuneadministrasjon som ønsker kontinuerlig utvikling, har økonomiske muskler og som kobler seg opp mot relevante aktører som kan tilføre dem noe.
- Enkeltansattes personlige egenskaper og engasjement. Som i forrige undersøkelse finner vi at en del kommuner har kompetente personer med et sterkt engasjement. Disse tar selv initiativ til bruk av Distriktssenterets ressurser og deltakelse i ulike programmer. Dette skjer i stor grad uavhengig av ressursituasjonen.

Hvilke kommuner bruker Distriktssenteret minst?

De fleste fylkeskommune er enige i at det er de kommunene som har det største behovet for Distriktssenterets ressurser som bruker dem minst. Mange av disse kommunene har både en utfordrende ressursituasjon, mangel på administrativ kapasitet,

kompetanseutfordringer og blir sittende mye alene. Det kanskje mest avgjørende er likevel ulike kulturelle trekk:

- Kommunene har en lite utbredt kultur for utvikling og innovasjon, og er i stor grad driftsorienterte. Dette fører til at man blir seg selv nok, og ikke anvender Distriktssenterets tilbud. Det er vanskelig å finne noe systematikk knyttet til hvilke kommuner dette er.
- Lavt engasjement og kompetanseutfordringer blant enkeltansatte fører til lite bruk. I kommuner med stort kompetansegjennomtrekk blir det også vanskelig å få til en aktiv bruk.
- Lavt personlig engasjement fra ordfører. Dette gjør det vanskeligere å delta i ulike større satsinger.

I tillegg til de nevnte forholdene antyder flere fylkeskommuner at fysisk og geografisk nærhet til Distriktssenterets avdelinger har en viss betydning. Nærheten bidrar til å skape en større grad av kjennskap til senterets ansatte, noe som legger grunnlaget for utvikling av sterke, personlige relasjoner. Disse relasjonene senker terskelen for kontakt, og dermed fører de til mer aktiv bruk av Distriktssenterets kompetanse og ressurser.

Intervjuene med fylkeskommunene avdekker at de i liten grad har noen konkrete forslag til hva man kan gjøre for å nå de kommunene som bruker Distriktssenteret lite. Fylkeskommunene har selv de samme utfordringene med å involvere disse kommunene aktivt i sine initiativ og i sitt arbeid med lokalsamfunnsutvikling. Slik vi vurderer det, ligger det ligger et potensial i et tettere samarbeid mellom fylkeskommunene og Distriktssenteret for å komme fram til gode tilnærminger for hvordan man kan nå ut til kommunene. I dette arbeidet vil det også være ønskelig at statsforvalterne, KS og andre aktører involveres.

Samtidig er fylkeskommunene samstemte i at enhver fremtidig innsats rettet mot de minst aktive kommunene må basere seg på en nytte/kostnadsvurdering. Dette betyr at det er nødvendig å vurdere om den betydelige ressursbruken som kreves for å engasjere motvillige eller passive kommuner, gir tilsvarende gevinst og måloppnåelse sammenlignet med å fokusere ressursene på de kommunene som allerede er engasjerte og mottakelige. En slik strategisk avveining er avgjørende for å sikre at både Distriktssenterets og fylkeskommunenes ressurser brukes der de gir størst effekt for regional utvikling. Slik Oxford Research vurderer det, ligger det et potensial i at Distriktssenteret og de andre aktørene i laget rundt kommunene (fylkeskommunen, statsforvalter, KS, Innovasjon Norge, Husbanken m.fl.) kan jobbe sammen om tilnærminger til hvordan man kan nå ut til kommunene i større grad og utnytte hverandres spisskompetanse.

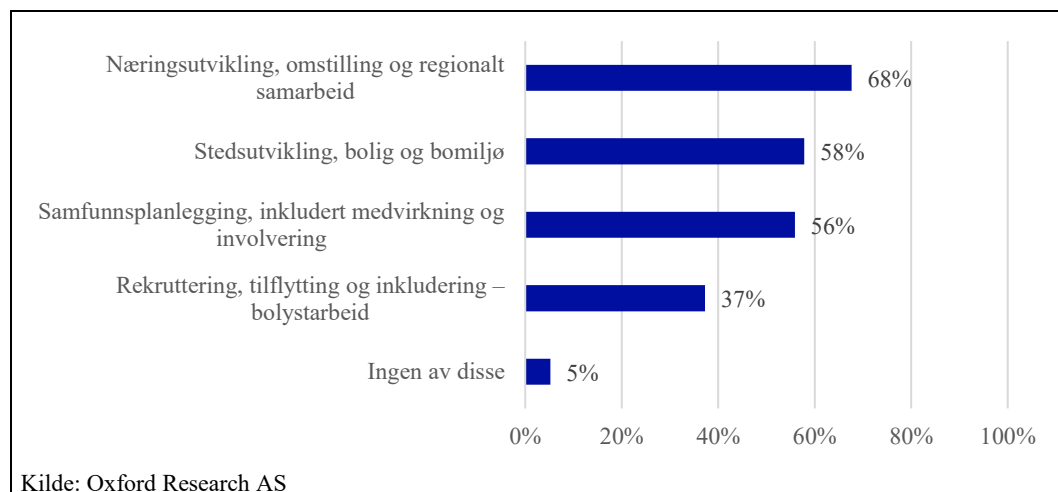
4.3 Fagområder respondentene er mest involvert i

Distriktssenteret arbeider innenfor en rekke fagområder. I tråd med den forrige brukerundersøkelsen har vi gruppert Distriktssenterets i fire hovedfagområder. Dette delkapittelet belyser hvilke fagområder respondentene selv oppgir at de har jobbet mest med de siste tre årene.

Respondentene hadde mulighet til å krysse av for flere fagområder.⁶

Figur 6:66 viser fordelingen av besvarelsene. Det er størst andel av respondentene som har jobbet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid (68 prosent), stedsutvikling, bolig og bomiljø (58 prosent) og samfunnsutvikling, inkludert medvirkning og involvering (56 prosent). Som i forrige undersøkelse er det færrest som har arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering (37 prosent). Dette er naturlig sett i forhold til hvem som inngikk som de sentrale respondentgruppene i undersøkelsen.

Figur 6:6 Hvilke områder har du arbeidet mest med de tre siste årene? (n=306).



4.4 Distriktssenterets bidrag på de fire hovedfagområdene

I dette delkapittelet går vi nærmere inn på Distriktssenterets bidrag på de fire fagområdene. Vi belyser blant annet bruken av ressurser og kompetanse, hva ressursene har bidratt til og betydningen for kommunene av Distriktssenterets arbeid innenfor det enkelte hovedområde. Kapittelet er dermed egnet som et utgangspunkt for å diskutere

⁶ Denne avkrysningen ble brukt som et routingspørsmål i spørreundersøkelsen slik at kun de som hadde arbeidet mye med ulike fagområder fikk spørsmål relatert til disse fagområdene.

hvordan Distriktssenteret kan utvikle sitt arbeid inn hvert av de fire fagområdene. I kapittel 3.4.5 gis de en sammenligning og oppsummering av resultatene.

4.4.1 Næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid

Næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid er viktig for mange kommuner, og er et fagområde som Distriktssenteret har jobbet med helt siden oppstarten. Dette gjenspeiler seg også i spørreundersøkelsen. Det er aller flest respondenter (211 stykker) som har svart på spørsmålene på dette feltet. I tillegg til nærings sjefene/næringskonsulentene består de øvrige svargiverne først og fremst av ordførere og kommunedirektører.

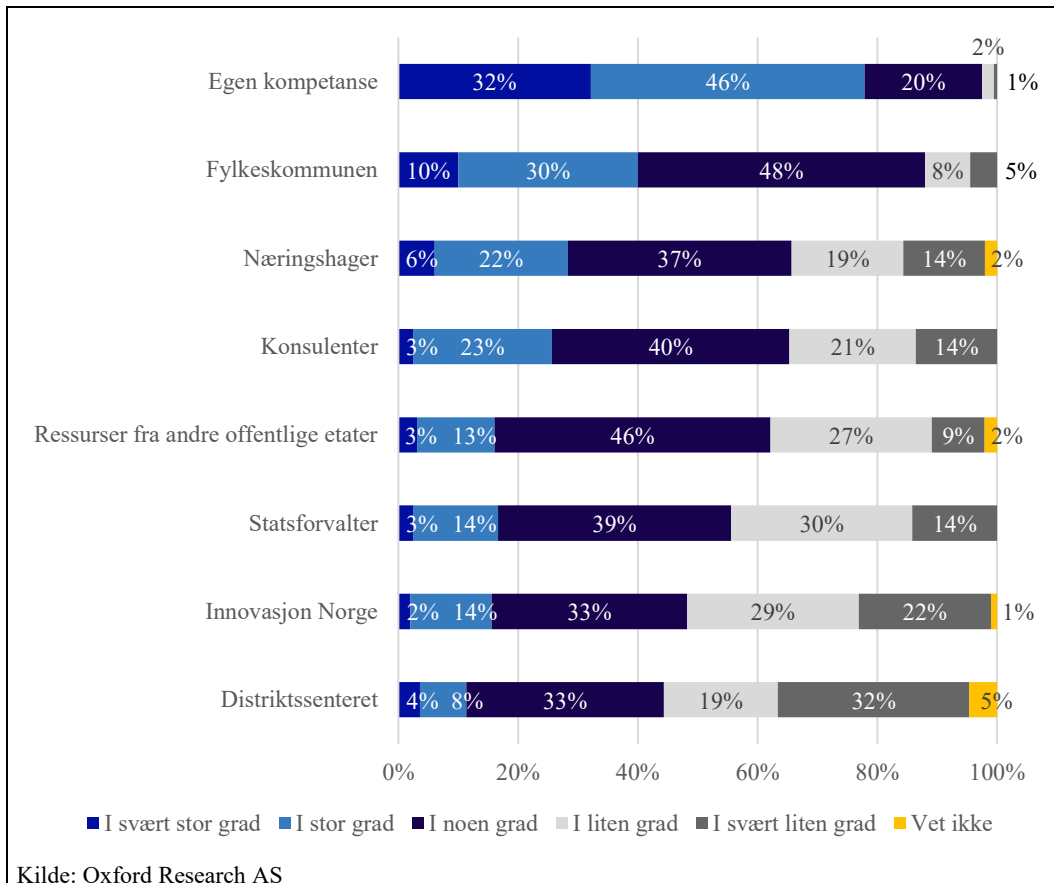
I stort viser vårt datamateriale at i næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid er Distriktssenteret et supplement og ikke en hovedaktør for kommunene. Kommunene benytter fylkeskommunen som den viktigste eksterne støttespilleren for næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid. I vårt datamateriale finner vi at sammenlignet med forrige undersøkelse (2022) er det en klar indikasjon på økt interesse for mer direkte og intensive samhandlingsformer med Distriktssenteret. I stort bidrar Distriktssenterets ressurser i størst grad til at kommunene har fått bedre kompetanse. Imidlertid er bidraget mindre når det gjelder å etablere eller utvikle nye tjenester eller å ta i bruk nye arbeidsmetoder. Dette reiser spørsmålet om et det er et rimelig nytte/kostnadsforhold og nødvendigheten av å diskutere hvordan Distriktssenterets kompetanseoverføring kan omgjøres til konkrete effekter i kommunens drift.

Kommunenes bruk av ulike aktører

For å vurdere Distriktssenterets rolle i arbeidet med næringsutvikling, er det relevant å se hvilke aktører kommunene primært benytter på dette feltet. Figur 7 viser i hvor stor grad kommunene har brukt ulike sentrale aktører i arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid. Resultatene viser at det er fylkeskommunen som er den viktigste eksterne støttespilleren for kommunene på dette feltet. Også næringshager og private konsulenter benyttes i stor eller noe grad av et flertall av respondentene.

Distriktssenteret brukes i stor grad av 12 prosent og i noen grad av 33 prosent av kommunene. Dette indikerer at Distriktssenteret i større grad fungerer som et supplement innenfor kommunalt næringsutviklingsarbeid. Statsforvalteren og Innovasjon Norge er ellers blant de aktørene som brukes i mindre grad. En medvirkende grunn til at bruken av Innovasjon Norge er relativt lav, handler trolig om at kravet til innovasjonshøyde er høyt for mange av Innovasjon Norges virkemidler. Dette gjør at mange distriktsbedrifter ikke kvalifiserer seg for å få støtte.

Figur 7: Aktører brukt i arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid. (n= 194 til 200).

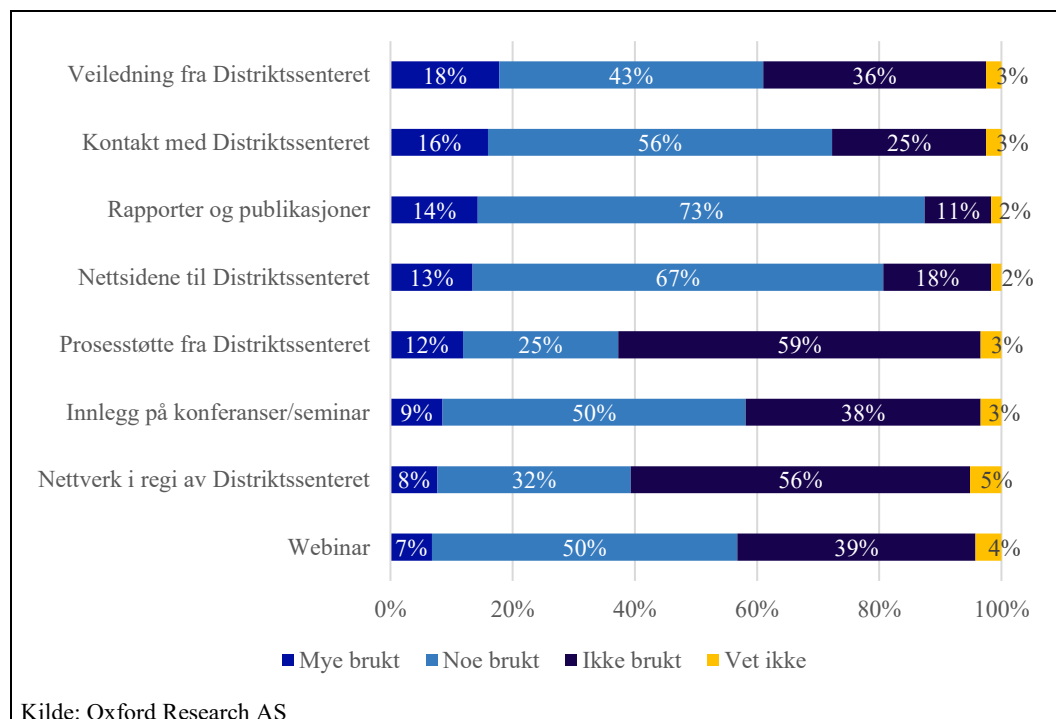


Bruk av Distriktssenterets ressurser

Distriktssenteret tilbyr et bredt spekter av ressurser som kommunene kan bruke i arbeidet på feltet. Som det framgår av figur 8 er det få kommuner som har brukt ressursene mye (7-18 prosent), men mange som har brukt dem noe. Slik vi tolker dette, reflekterer det både at Distriktssenteret er en relativt liten aktør på feltet og at de som jobber med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid har begrenset kapasitet når det gjelder hvilke ressurser de bruker i arbeidet.

Dersom man går konkret inn på bruken av Distriktssenterets ulike ressurser i arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid, og ser på andelen som har brukt dem mye eller noe, er det slik at aller flest har brukt rapportene og publikasjonene til Distriktssenteret (87 prosent), samt nettsidene (80 prosent). Deretter følger kontakt med Distriktssenteret (72 prosent), veiledning (61 prosent) innlegg på seminar/konferanse (59 prosent) og webinar (57 prosent). Det er færre som har brukt nettverk i regi av Distriktssenteret (40 prosent) og prosessstøtte (37 prosent).

Figur 8: Bruk av Distriktssenterets arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid. (n=119).



Kilde: Oxford Research AS

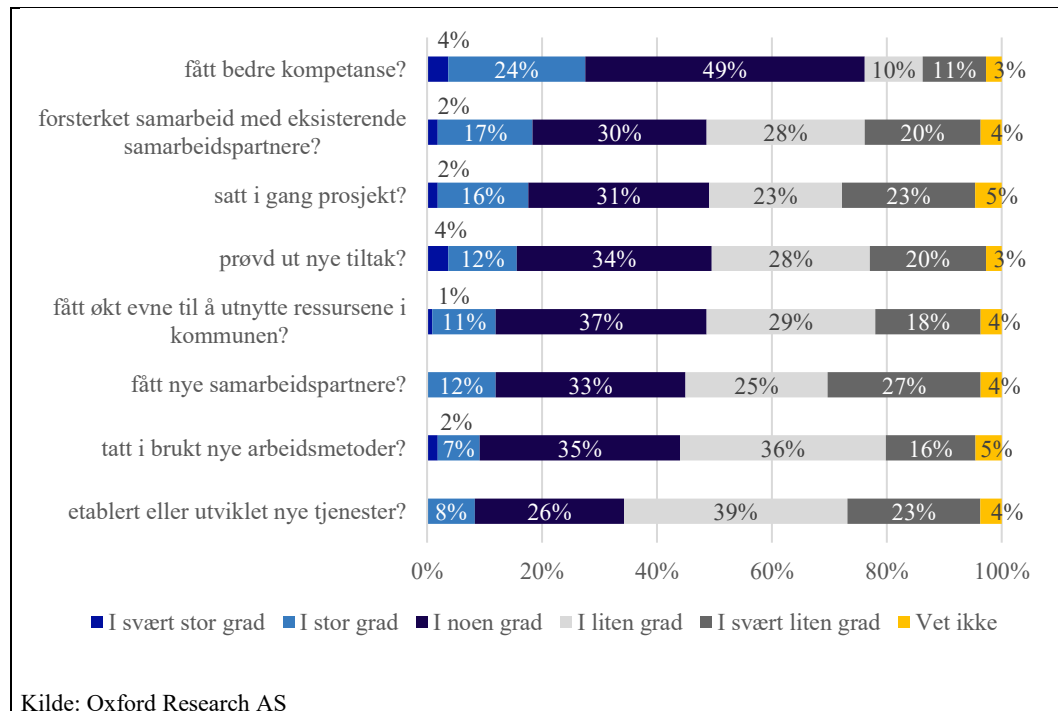
Sammenliknet med brukerundersøkelsen i 2022 er det en liten økning i bruken av Distriktssenterets ressurser i arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid. Det er en økning på ti prosentpoeng hos de som oppgir at de har brukt veiledning fra Distriktssenteret mye eller noe (fra 52 til 62 prosent) i 2025. Det er også litt flere som oppgir at de har hatt kontakt med Distriktssenteret sammenlignet med forrige undersøkelse (fra 66 til 72 prosent), og litt flere som oppgir at de har brukt innlegg på seminar/konferanser sammenlignet med sist (fra 51 til 59 prosent).

Distriktssenterets bidrag til brukereffekter

Målet med Distriktssenterets ressurser er selvsagt at de skal bidra til at kommunen gjør ting annerledes eller setter i verk nye tiltak. Figur 9 viser hva Distriktssenterets ressurser har bidratt til. Distriktssenteret har størst gjennomslag på kompetanseheving. Hele 77 prosent (28 prosent i stor grad og 49 prosent i noen grad) av kommunene oppgir at de har fått bedre kompetanse som følge av ressursene. Deretter er bidraget størst innenfor utvikling av partnerskap. Senteret har bidratt til at kommunene enten har fått nye samarbeidspartnere (19 prosent i stor grad og 33 prosent i noen grad) eller har forsterket samarbeidet med eksisterende partnere (19 prosent i stor grad og 30 prosent i noen grad). I tillegg oppgir 49 prosent (18 prosent i stor grad og 31 prosent i noen grad) av respondentene at ressursene har bidratt til at kommunen har satt i gang prosjekter.

Derimot er bidraget lavere når det gjelder de mest konkrete endringene i praksis og tjenestelevering. Relativt få respondenter oppgir at kommunen i stor grad har etablert eller utviklet nye tjenester som følge av Distriktssenterets ressurser, og tilsvarende er det få kommuner som rapporterer at de i stor grad har tatt i bruk nye arbeidsmetoder.

Figur 9: I arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid, i hvilken grad har Distriktssenterets ressurser bidratt til at kommunen har ... (n=109).



Sammenlignet med brukerundersøkelsen fra 2022 er det særlig to forhold som er verdt å merke seg. Det er liten økning i de som oppgir at Distriktssenterets ressurser har bidratt positivt til at kommunen har fått bedre kompetanse og en liten reduksjon i de som oppgir at Distriktssenterets ressurser har bidratt til at kommunen tar i bruk nye arbeidsmetoder.

Hva forteller de åpne spørsmålene om brukereffekter i kommunene?

For å få et utdypende bilde av ulike brukereffekter, har vi også sett på hva de åpne spørsmålene forteller. For mange respondenter fremstår Distriktssenteret som **en aktør som tilfører kommunen etterspurt kompetanse, metodestøtte og ny innsikt**. Flere beskriver hvordan de har fått konkret faglig veiledning i prosjektarbeid, særlig innen rekruttering, næringsutvikling, stedsutvikling, planprosesser og medvirkning. Disse respondentenes erfaringer viser at Distriktssenteret ofte fungerer som en praktisk og metodisk støtte i komplekse utviklingsprosesser, og i noen tilfeller har hatt en direkte påvirkning på hvordan kommunen strukturerer sitt arbeid og forstår sin egen samfunnsutviklerrolle.

En like tydelig kategori av tilbakemeldinger handler **om kunnskapsformidling og inspirasjon**. Flere respondenter viser til aktiv bruk av Distriktssenterets analyser, rapporter, webinarer og erfaringsdeling fra andre kommuner. Denne typen faglig input blir brukt både som grunnlag i planlegging og for idéutvikling.

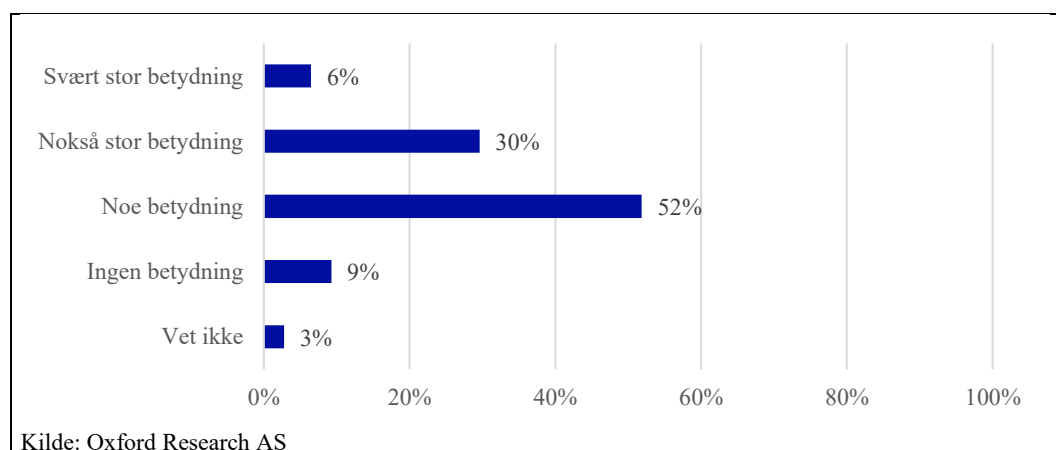
En tredje gruppe tilbakemeldinger omhandler Distriktssenterets **rolle i å styrke samarbeid og nettverk**. Respondentene beskriver deltakelse i ulike utviklingsprogrammer, piloter og regionale satsinger der Distriktssenteret har bidratt til koordinering, kobling av relevante aktører og faglig støtte. I disse tilfellene omtales senteret som en ressurs som bidrar til at kommunale initiativ settes inn i en større sammenheng og får faglig og strategisk tyngde.

Tilbakemeldingene inneholder samtidig viktige **kritiske perspektiver**. Noen respondenter uttrykker at de har hatt begrenset kontakt med Distriktssenteret, eller at kommunen i liten grad har benyttet ressursene. Mange beskriver at tjenestene er for lite synlige i det daglige, særlig for politisk nivå, og at de i større grad er avhengige av selv å oppsøke informasjon. Noen kommuner opplever også at innholdet tidvis er repetitivt og at gjennomslagskraften nasjonalt er begrenset når det gjelder utvikling av politikk.

Kunnskapen fra Distriktssenteret sin samlede betydning

Som det vises i figur 10 har kunnskapen fra Distriktssenteret primært noe betydning (52 prosent), mens den har svært stor betydning for 6 prosent og nokså stor betydning for 30 prosent). Disse resultatene virker rimelige gitt omfanget på innsatsen.

Figur 10: Hvilken betydning har kunnskapen fra Distriktssenteret hatt i arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid i din kommune? (n=108).



Sammenlignet med brukerundersøkelsen fra 2022 er det vært en stor økning på 19 prosentpoeng i de som oppgir at kunnskapen fra Distriktssenteret har hatt nokså stor betydning i arbeidet med næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid i kommunen. Parallelt har de som oppgir «noe betydning» sunket fra 76 til 52 prosent.

4.4.2 Rekruttering, tilflytting og inkludering – bolystarbeid

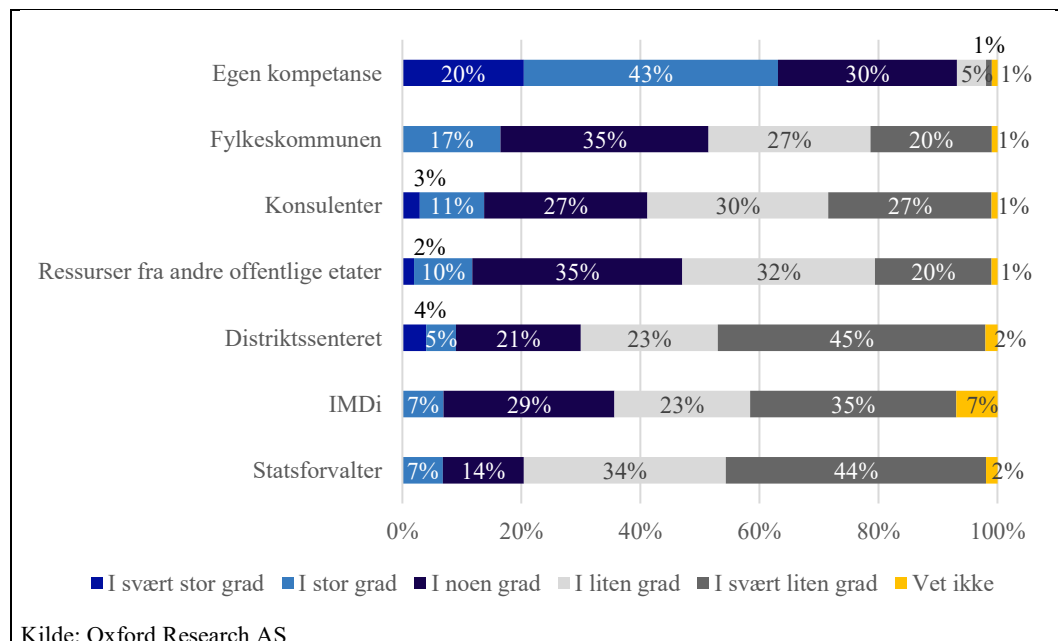
For å skape attraktive steder er det viktig å jobbe med bostedsattraktivitet⁷. I Distriktscenterets arbeid har dette manifestert seg gjennom at man over lang tid har jobbet med fagområder som er direkte relatert til «rekruttering, tilflytting og inkludering – bolystarbeid». I survey og intervju har vi derfor stilt spørsmål om Distriktscenterets betydning for kommunesektorens arbeid med bostedsattraktivitet og bolyst.

Kommunenes bruk av ulike aktører

For å vurdere Distriktscenterets rolle i arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering, er det relevant å se hvilke aktører kommunene primært benytter på dette feltet. Figur 11 viser i hvor stor grad kommunene har brukt ulike sentrale aktører i bolystarbeidet. Resultatene viser at det er fylkeskommunen som er den viktigste eksterne støttespilleren for kommunene på dette feltet. Også ressurser fra andre offentlige etater benyttes i stor eller noe grad av et flertall av respondentene. Deretter oppgis konsulenter og IMDi som relevante aktører.

Distriktscenteret brukes i stor grad av ni prosent av kommunen, og i noen grad av 21 prosent, hvilket indikerer at Distriktscenteret også på dette feltet i større grad fungerer som et supplement innenfor bolystarbeidet. Statsforvalteren er ellers blant de aktørene som brukes i liten grad.

Figur 11: Aktører brukt i arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering. (n= 100 til 103).

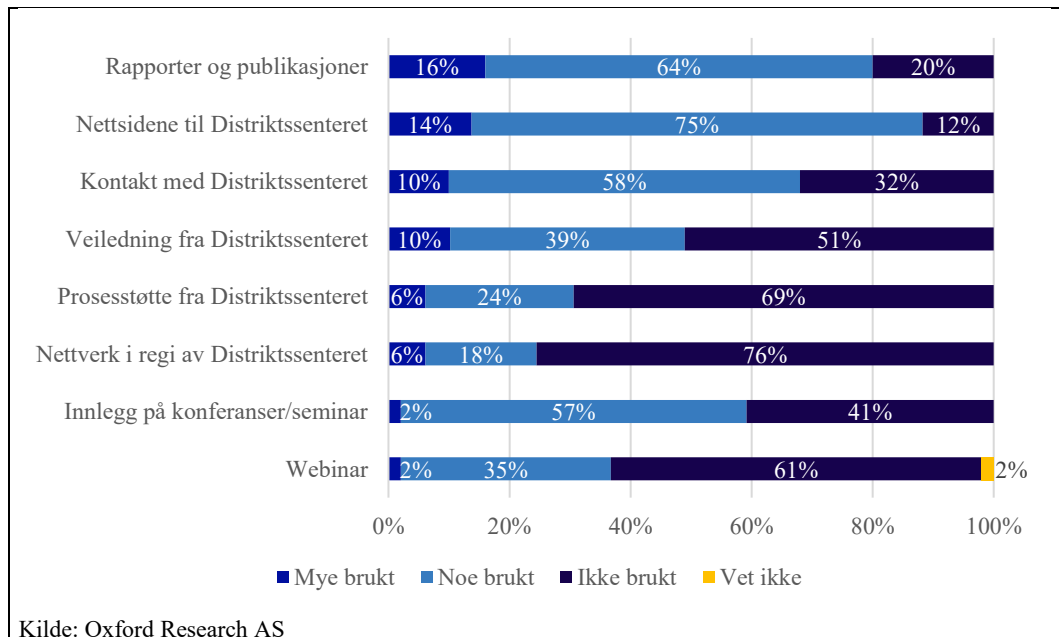


⁷ <https://distriktscenteret.no/wp-content/uploads/2019/05/Programteori-for-attraktivitet.pdf>

Bruk av Distriktssenterets ressurser

Som det vises i figur 12 er det også på dette fagområdet få kommuner som har brukt ressursene mye (fra 2-16 prosent), men mange som har brukt dem noe. Det er aller flest som har brukt nettsidene i noe og stor grad (89 prosent). Det er også mange som har brukt rapporter og publikasjoner fra Distriktssenteret (80 prosent) og kontakt med Distriktssenteret (68 prosent). Deretter er det en del som har brukt innlegg på seminar/konferanse (59 prosent), og ca. halvparten som har fått veiledning fra Distriktssenteret (49 prosent), og webinar (37 prosent). Prosesstøtte fra Distriktssenteret (30 prosent) og nettverk i regi av Distriktssenteret (24 prosent) er brukt minst av de oppgitte ressursene. Dette er naturlig i og med disse ressursene er de mest omfattende og tidkrevende.

Figur 12:12 Bruk av Distriktssenterets ressurser i arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering (n=51).



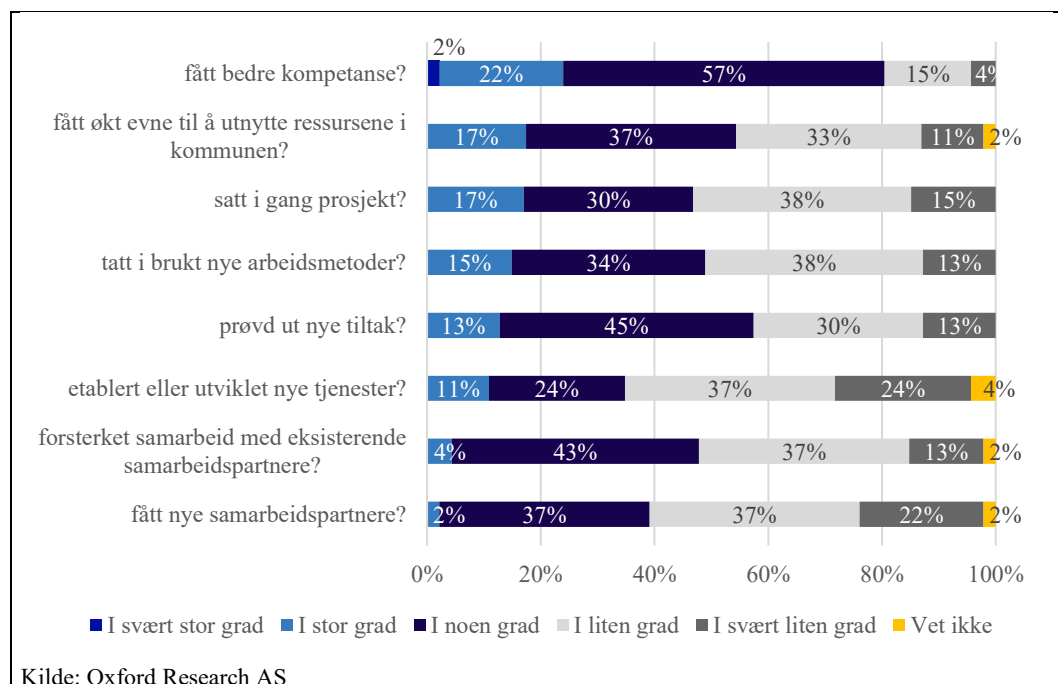
Distriktssenteret sitt bidrag til brukereffekter

I Figur 13:1313 viser vi hva Distriktssenterets ressurser har bidratt til. Som på næringsområdet har organisasjonen har i størst grad bidratt til at kommunene har fått bedre kompetanse (24 prosent i stor grad og 57 prosent i noen grad). På de neste plassene følger at Distriktssenteret har bidratt til at kommunen har fått økt evne til å utnytte ressursene i kommunen, å sette i gang nye prosjekter, tatt i bruk nye arbeidsmetoder, og prøvd ut nye tiltak (13 – 17 prosent i stor grad, og 30 – 45 prosent i noen grad). Det har vært en nedgang på flere områder siden 2022-undersøkelsen.

Sett under ett er et annet sentralt trekk ved resultatene at det er svært mange som oppgir at Distriktssenterets ressurser i liten grad har utgjort et konkret bidrag i kommunen i

arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering. Med unntak av bedre kompetanse, er det mellom 43 – 61 prosent av de som har besvart undersøkelsen som oppgir at ressursene i liten grad har bidratt i dette arbeidet. Dette er rimelig gitt Distriktssenteret er relativt liten aktør på feltet i kombinasjon med at kommunene først og fremst har brukt ressursene i noen grad.

Figur 13:13 «I arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering, i hvilken grad har Distriktssenterets ressurser bidratt til at kommunen har ...» (n=47).



Hva forteller de åpne spørsmålene om brukereffekter i kommunene?

Analysen av svarene på de åpne spørsmålene viser at respondentene oppfatter Distriktssenteret som en aktør som i første rekke bidrar med **kunnskap, innsikt og erfaringsgrunnlag** innen rekruttering, tilflytting og inkludering. Flere beskriver hvordan senteret gjennom webinarer, rapporter og publiserte analyser har gitt dem både overordnede perspektiver og konkrete eksempler på satsinger som har fungert i andre kommuner. Dette framstår som en type faglig input som gir kommunene bedre forståelse av hva som skal til for å lykkes, og som bidrar til et bredere analytisk grunnlag i eget utviklingsarbeid.

For en del respondenter handler bidraget også om **tilgjengelighet og faglig støtte ved behov**. Distriktssenteret omtales som en ressurs som gir veiledning når konkrete spørsmål oppstår, og som kan bidra med kompetanse og sparring i prosjektarbeid. Enkelte viser til samarbeid i prosjekter som «distriktssatsingen I LAG», evalueringer og ulike forsknings-

og utviklingsinitiativ, der Distriktssenteret inngår som en relevant partner. I disse tilfellene beskrives senteret som en aktør som både tilfører kunnskap og bidrar til å strukturere og videreutvikle kommunens egne tiltak.

En tredje gruppe tilbakemeldinger reflekterer at Distriktssenteret først og fremst brukes som en «**kunnskapsbank**» – en leverandør av rapporter, publikasjoner og oppdatert informasjon om prosjekter i andre kommuner. For disse ligger verdien særlig i tilgang til innsikt og dokumentasjon, mens den operative involveringen er mer begrenset.

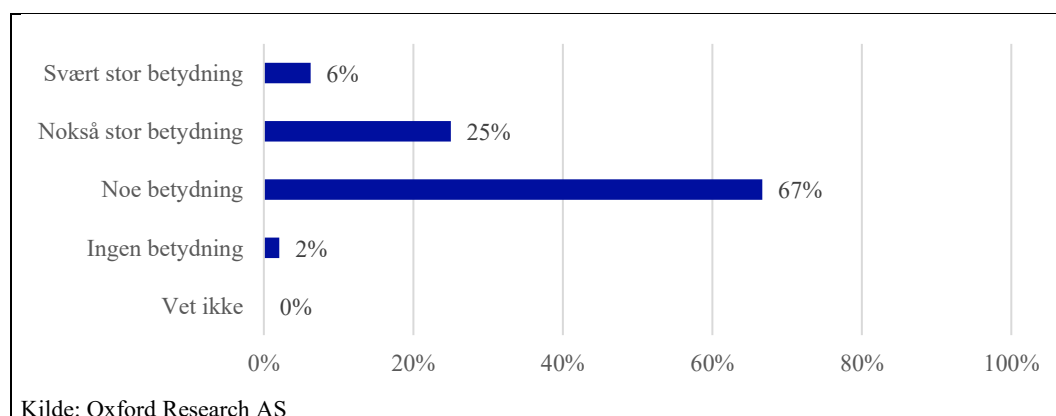
Samtidig peker noen respondenter på at Distriktssenteret **i liten grad har vært involvert** i deres arbeid på dette området, utover det som ligger tilgjengelig på nettsidene. Her fremheves det at kommunen har andre interne ressurser som arbeider mer konkret med temaene, eller at organisatoriske forhold gjør at relevansen varierer.

Når det gjelder konkrete resultater, er det relativt få som beskriver **tydelige effekter** utover økt kunnskap og inspirasjon. Ett eksempel er imidlertid etableringen av et tilflytterkontor og en bemanningsbase innen helse- og omsorgstjenestene, som etter respondentens vurdering delvis er knyttet til innsikt hentet gjennom Distriktssenterets arbeid. Selv om eksemplene er få, peker de på et potensial for større direkte innvirkning når kunnskapen omsettes i konkrete tiltak.

Kunnskapen fra Distriktssenterets samlede betydning

Som det illustreres i figur 14 har kunnskapen fra Distriktssenteret primært noe betydning (67 prosent) i arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering, mens den har svært stor betydning for seks prosent og nokså stor betydning for 25 prosent. Det er svært få (to prosent) som oppgir at kunnskapen fra Distriktssenteret ikke har hatt noen betydning i arbeidet. Dette er en forbedring fra undersøkelsen i 2022, hvor ni prosent oppga «ingen betydning». Det er kategorien «noe betydning» som har økt, som følge av dette (fra 55 til 67 prosent).

Figur 14:14 «Alt i alt, hvilken betydning har kunnskapen fra Distriktssenteret hatt i arbeidet med rekruttering, tilflytting og inkludering i din kommune?» (n=48).



4.4.3 Stedsutvikling, bolig og bomiljø

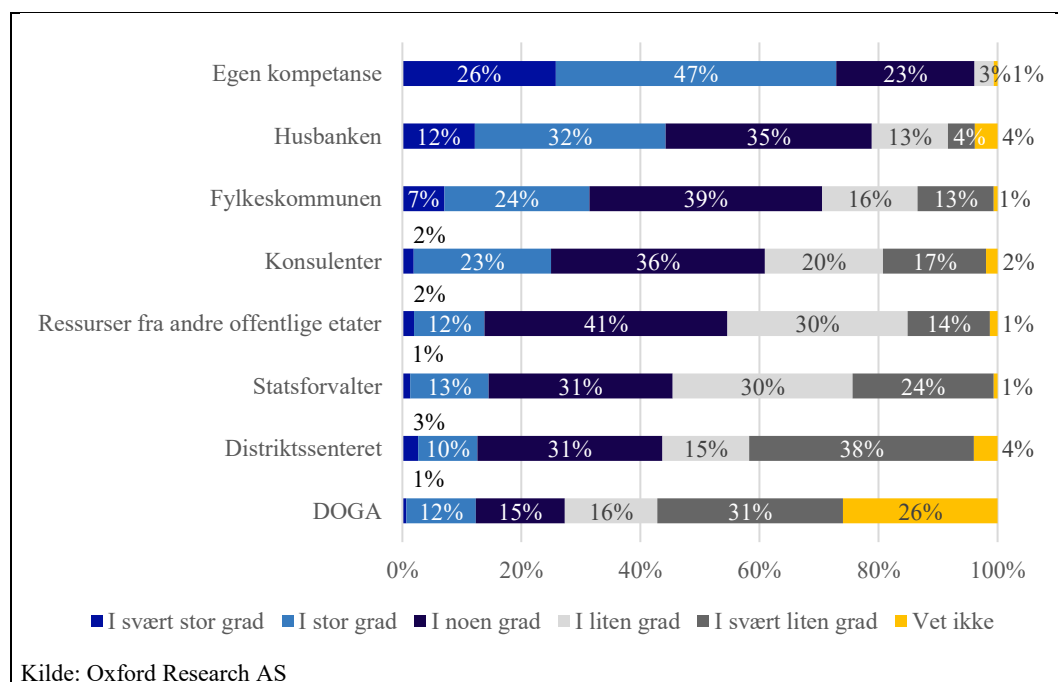
Stedsutvikling handler om tilrettelegging og utforming av lokalsamfunnet slik at det bla. skaper et variert boligtilbud og bomiljø som innbyggerne i distriktene vil ha. Dette er et av de viktigste fagområdene Distriktssenteret jobber med, og vi ser at dette også er et fagområde som respondentene i spørreundersøkelsen har jobbet mye med. 130 respondenter har krysset av at de har jobbet mye med stedsutviklingsprosjekter i deres kommuner de siste tre årene.

Kommunenes bruk av ulike aktører

For å vurdere Distriktssenterets rolle i arbeidet med stedsutvikling, er det relevant å se hvilke aktører kommunene primært benytter på dette feltet. Figur 15 viser i hvor stor grad kommunene har brukt ulike sentrale aktører i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø. Resultatene viser at det er Husbanken som er den viktigste eksterne støttespilleren for kommunene på dette feltet, etterfulgt av fylkeskommunen og konsulenter.

Distriktssenteret brukes i stor grad av 13 prosent av kommunen, og i noen grad av 31 prosent, hvilket indikerer at Distriktssenteret på dette feltet oppleves som en nokså relevant aktør innenfor kommunalt stedsutviklingsarbeid. DOGA er ellers blant de aktørene som brukes i liten grad.

Figur 15: Bruk av ulike aktører i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø. (n= 151-156).

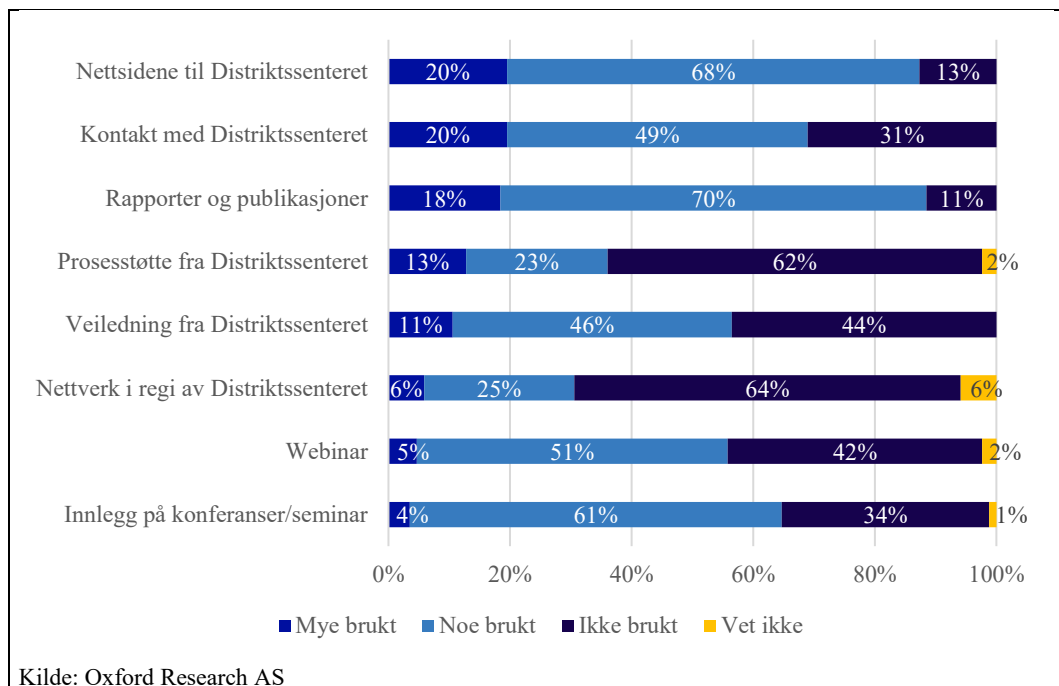


Bruk av Distriktssenterets ressurser

Også når det gjelder bruken av Distriktssenters ressurser i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø (figur 16) er det slik det er relativt få som bruker dem mye (4-20 prosent). Dersom man også inkluderer noe bruk, rapporterer respondentene om at digitale og skriftlige ressurser er de mest brukte i arbeidet. Nettsidene, samt rapporter og publikasjoner benyttes av 88 prosent av respondentene. Deretter følger de mer aktive formidlingsformene: direkte kontakt med Distriktssenteret (69 prosent), innlegg på konferanser/seminarer (65 prosent), veiledning fra Distriktssenteret (57 prosent) og webinarer (56 prosent).

I likhet med andre fagområder ser vi at kommunene i vesentlig mindre grad benytter seg av de intensive ressursene, som prosessbistand og nettverk i regi av Distriktssenteret, i sitt arbeid.

Figur 16:15 Bruk av Distriktssenterets ressurser i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø. (n=87).

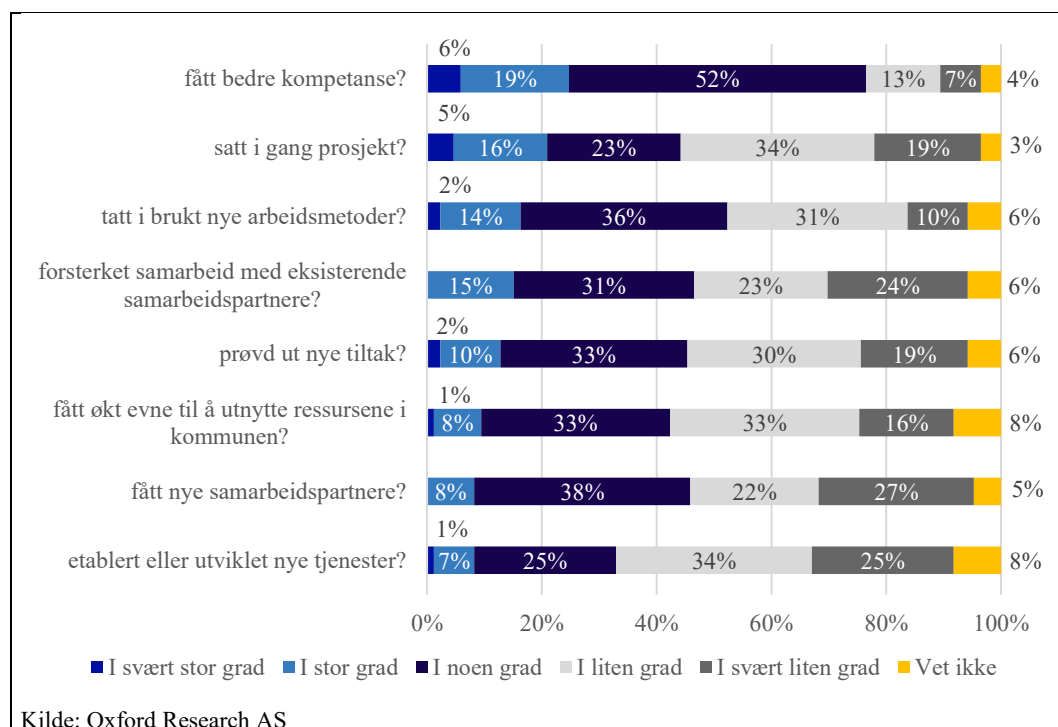


Distriktssenteret sitt bidrag til brukereffekter

Figur 17 viser hvordan Distriktssenterets ressurser bidrar til at kommunene gjør ting annerledes eller setter i verk nye tiltak. I likhet med næringsutvikling og rekruttering, oppgir de som har besvart undersøkelsen, at Distriktssenteret i størst grad har bidratt til at kommunene har fått bedre kompetanse (25 prosent i stor grad og 52 prosent i noen grad). Utover dette er det rundt halvparten som oppgir at Distriktssenterets ressurser har bidratt

til at kommunen har tatt i bruk nye arbeidsmetoder (16 prosent i stor grad og 36 prosent i noen grad), og 42 – 46 prosent oppgir at Distriktssenterets ressurser i ulik grad har bidratt til nye prosjekter, forsterket samarbeid med samarbeidspartnere i tillegg til nye samarbeidspartnere, økt evne til å utnytte ressursene i kommunen, samt nye tiltak i kommunen. Distriktssenteret har i liten grad bidratt til at kommunene har etablert eller utviklet nye tjenester (59 prosent i liten grad).

Figur 17:16 I arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø, i hvilken grad har Distriktssenterets ressurser bidratt til at kommunen har ...? (n=86).



Hva forteller de åpne spørsmålene om brukereffekter i kommunene?

Svarene på de åpne spørsmålene viser at respondentene opplever Distriktssenteret som en relevant, men variabelt brukt ressurs i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø. For flere har senteret bidratt som en **faglig støtte gjennom veiledning, rådgivning og metodikk i konkrete utviklingsprosjekter** – blant annet gjennom lokalsamfunnsverksteder, Bygdevekst-arbeid, innbyggerundersøkelser og ulike pilotprosjekter. I disse tilfellene beskrives Distriktssenteret som en aktør som tilfører struktur, tydeligere arbeidsmetoder og et oppdatert kunnskapsgrunnlag, og som kan bidra til å løfte prosjektene både politisk og administrativt.

En annen tydelig kategori tilbakemeldinger handler om **tilgang til kunnskap og inspirasjon**. Respondentene viser til bruk av eksempelsamlinger, rapporter, nettsider og

faglige innlegg på konferanser og i kommunestyret. For disse framstår Distriktssenteret som en viktig formidler av erfaringer fra andre kommuner og av innsikt som kan anvendes lokalt. Denne typen kunnskapstilfang brukes både for å utvikle egne planer og for å sette lokale utfordringer inn i en større forståelsesramme.

For noen respondenter handler bidraget også om **koblinger til nettverk og samarbeidspartnere**. Flere beskriver hvordan Distriktssenteret har gitt tilgang til kontakter, erfaringer fra sammenlignbare kommuner og fagmiljøer, samt støtte i idéutvikling og søknadsarbeid. I enkelte tilfeller nevnes dette som en forsterkning i lokale prosesser, særlig der man har begrenset kapasitet eller behov for ekstern kvalitetssikring.

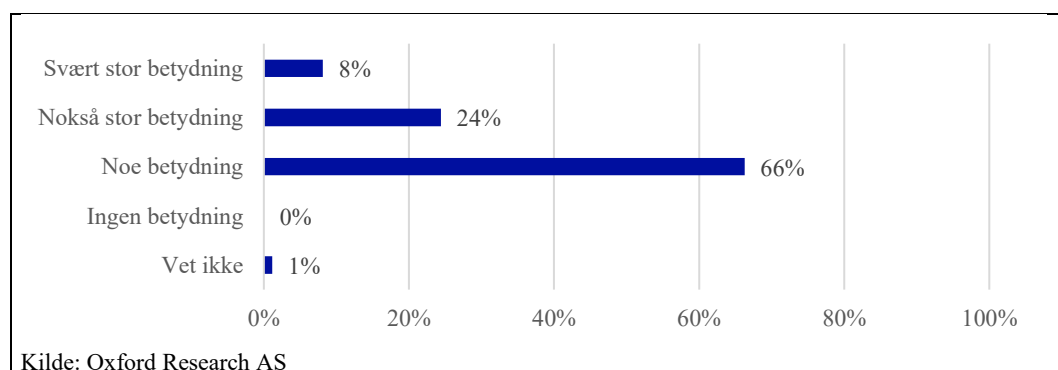
En del respondenter gir uttrykk for at Distriktssenteret **i liten grad har vært involvert i arbeidet** i deres kommune, enten fordi kontakten har vært uformell, avgrenset til enkeltspørsmål, eller i mindre grad har vært koblet inn i sentrale prosesser de siste årene. Det pekes også på at kommunen selv burde ha utnyttet ressursene bedre, og at kunnskapen om hva Distriktssenteret kan bidra med, ikke alltid er godt forankret internt.

Samlet viser tilbakemeldingene at Distriktssenteret har hatt størst betydning der kommunen aktivt har involvert senteret i konkrete prosjekter eller planarbeid, og der samarbeid og dialog har vært tettere over tid. I andre tilfeller fremstår bidraget først og fremst som indirekte – gjennom kunnskapsdeling og inspirasjon – og effekten avhenger i stor grad av kommunens kapasitet og vilje til å ta ressursene i bruk.

Kunnskapen fra Distriktssenteret sin samlede betydning

Figur 18:17 viser hvordan respondentene vurderer betydningen av Distriktssenterets kunnskap samlet sett. Distriktssenterets kunnskap blir generelt rapportert til å ha betydning i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø. Åtte prosent rapporterer «svært stor betydning», 24 prosent rapporterer «nokså stor betydning» og 66 prosent rapporterer i «noe betydning». Det er ingen som rapporterer om at Distriktssenteret ikke har hatt noen betydning, noe som er en nedgang på ti prosentpoeng fra 2022.

Figur 18:17 «Alt i alt, hvilken betydning har kunnskapen fra Distriktssenteret hatt i arbeidet med stedsutvikling, bolig og bomiljø i din kommune?» (n=86).



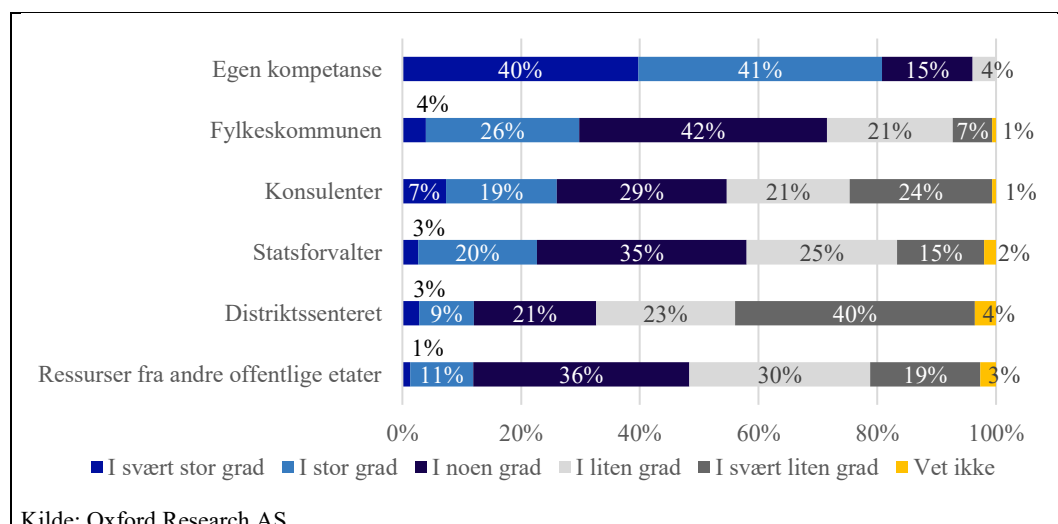
4.4.4 Samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering

Samfunnsplanlegging er et sentralt moment i kommunenes arbeid med samfunnsutviklingen. Og samfunnsplanleggingen er, slik Distriktssenteret selv påpeker det, nært knyttet til arbeidet med kommuneplanen.⁸ Å ha oppdaterte samfunns- og arealdeler bidrar til å gi retning og synliggjøre prioriteringer i kommunenes utviklingsarbeid. Distriktssenteret tilbyr en rekke ressurser som omhandler arbeidet med, og metoder for samfunnsplanlegging, herunder ulike prosesser som sikrer innbyggerinvolvering- og medvirkning. I tillegg er flere av deres satsinger spesifikt innrettet for å hjelpe kommuner i arbeidet med samfunnsplanleggingen. I dette delkapittelet går vi nærmere inn på hva brukerne forteller om bruken av Distriktssenterets ressurser knyttet til fagområdet.

Kommunenes bruk av ulike aktører

For å vurdere Distriktssenterets rolle i arbeidet med samfunnsplanlegging, er det relevant å se hvilke aktører kommunene primært benytter på dette feltet. Figur 19 viser i hvor stor grad kommunene har brukt ulike sentrale aktører i samfunnsplanleggingen. Resultatene viser at det er fylkeskommunen som er den viktigste eksterne støttespilleren for kommunene også på dette feltet. Samtidig benyttes Statsforvalter og konsulenter i stor eller noe grad av et flertall av respondentene. Deretter oppgis ressurser fra andre offentlige etater som en ganske relevant ressurs.

Figur 19: «I hvor stor grad har du brukt følgende aktører i arbeidet med samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering?» (n= 141 til 151).



⁸ Se f.eks. <https://distriktssenteret.no/fagomrader/samfunnsplanlegging/>

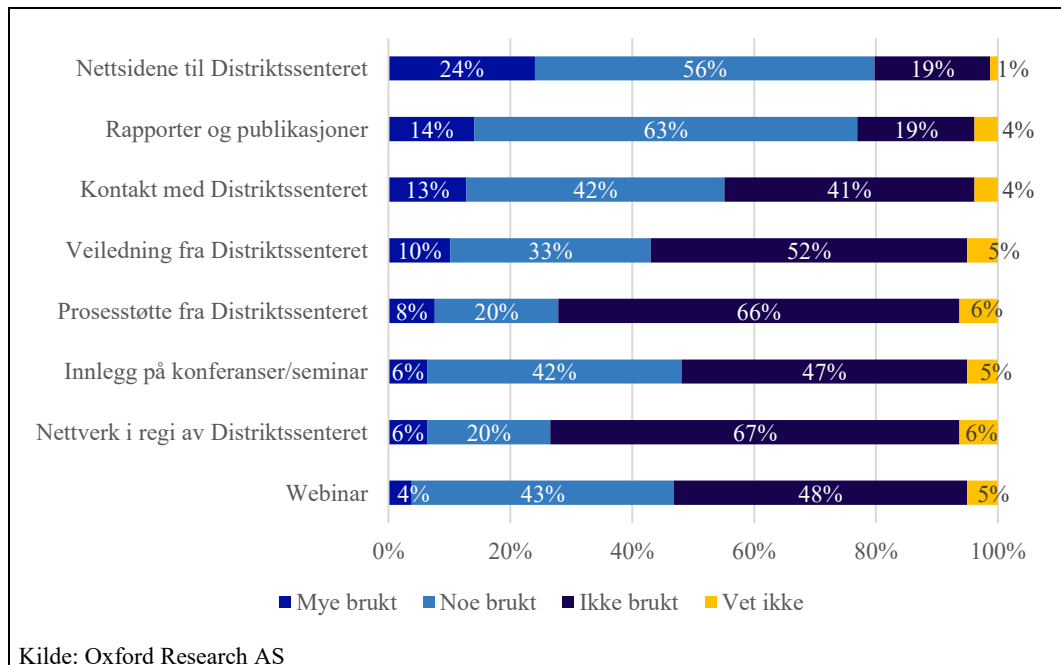
Distriktssenteret brukes i mindre grad enn de andre aktørene, men det er fremdeles 12 prosent som oppgir at Distriktssenteret brukes i stor grad av kommunen, og 21 prosent som oppgir at de bruker Distriktssenteret i noen grad. Dette indikerer at Distriktssenteret også på dette feltet i større grad fungerer som et supplement innenfor samfunnsplanlegging.

Bruk av Distriktssenterets ressurser

Respondentene ble bedt om å vurdere hvor mye de har brukt ulike ressurser i sitt arbeid med samfunnsplanleggingen. Figur 20 illustrerer den samme tendensen som i de foregående delkapitlene, det er få kommuner som har brukt ressursene mye (4-24 prosent), men mange som har brukt dem noe.

Den største andelen av respondentene oppgir at ressursene som er noe eller mye brukt er nettsidene til Distriktssenteret (80 prosent). Deretter følger rapporter og publikasjoner (77 prosent) kontakt med Distriktssenteret (55 prosent), innlegg på konferanser/seminar (48 prosent), webinar (47 prosent) og veiledning (43 prosent). Også på dette området er prosessbistand fra Distriktssenteret og nettverk i regi av Distriktssenteret mindre brukt av kommunene.

Figur 20:18 Bruk av Distriktssenterets ressurser i arbeidet med samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering. (n=79).



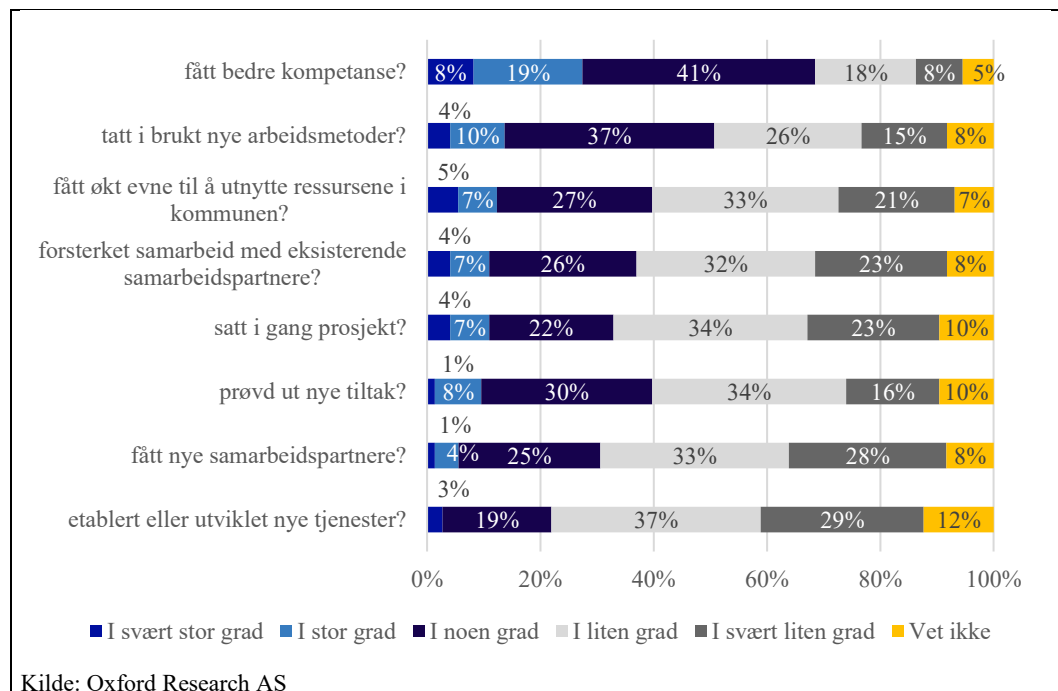
Distriktssenteret sitt bidrag til brukereffekter

Figur 21 viser hvordan Distriktssenterets ressurser har bidratt til at kommunene gjør ting annerledes eller setter i verk nye tiltak i arbeidet med samfunnsplanlegging. I likhet med

de foregående fagområdene, oppgir de som har besvart undersøkelsen at Distriktssenteret i størst grad har bidratt til at kommunene har fått bedre kompetanse (27 prosent i stor grad og 41 prosent i noen grad).

Utover dette er det rundt halvparten som oppgir at Distriktssenterets ressurser har bidratt til at kommunen har tatt i bruk nye arbeidsmetoder (14 prosent i stor grad og 37 prosent i noen grad), og 30 – 39 prosent oppgir at Distriktssenterets ressurser i ulik grad har bidratt til å prøve ut nye tiltak, fått økt evne til å utnytte ressursene i kommunen, forsterket samarbeid med samarbeidspartnere i tillegg til nye samarbeidspartnere, samt satt i gang nye prosjekter i kommunen. Distriktssenteret har i mindre grad bidratt til at kommunene har etablert eller utviklet nye tjenester (66 prosent i liten grad).

Figur 21:19 «I arbeidet med samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering, i hvilken grad har Distriktssenterets ressurser bidratt til at kommunen har ...» (n=73).



Hva forteller de åpne spørsmålene om brukereffekter i kommunene?

Representantene fra kommunene trekker særlig fram at de opplever Distriktssenteret som en **faglig støtte og kunnskapsleverandør** innen samfunnsplanlegging og medvirkningsarbeid. Flere beskriver at senteret har gitt råd, avklaringer og nyttige innspill når konkrete spørsmål har oppstått, og at denne tilgjengeligheten har bidratt til å styrke kvaliteten i kommunens planprosesser. Distriktssenteret forstås i slike tilfeller som en ressurs som kan hjelpe med å tydeliggjøre problemstillinger, gi faglige anbefalinger og bidra til tryggere beslutningsgrunnlag.

En stor andel av respondentene viser også til **bruken av fagressurser** som enkelplanlegging.no og erfaringsmateriale fra andre kommuner. For mange har dette fungert som et praktisk og strukturert verktøy i arbeidet med kommuneplanens samfunnsdel, både når det gjelder oppbygging av prosessen og når det gjelder inspirasjon til planverksteder, folkemøter og andre former for involvering.

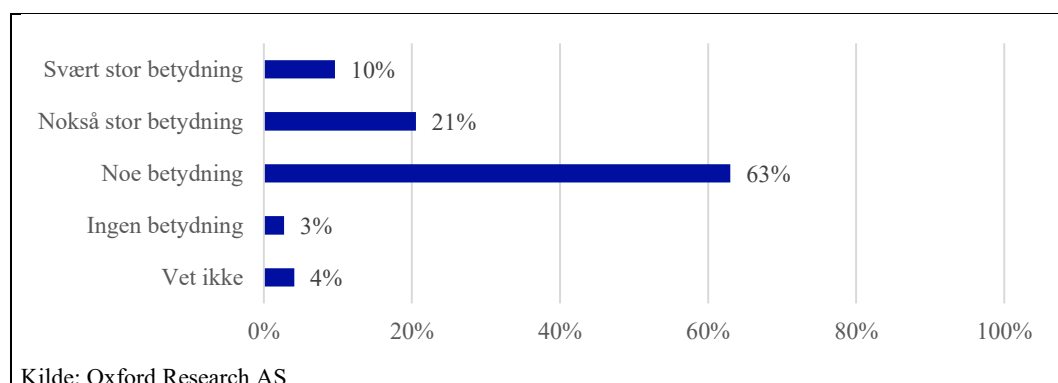
Flere tilbakemeldinger viser at senteret også bidrar gjennom **kunnskapsdeling** på seminarer, webinarer, fagdagar og større arrangementer. Respondentene trekker frem at relevante publikasjoner, modeller for planlegging og beskrivelser av hva som har fungert i andre kommuner, gir et bredere grunnlag for refleksjon og forbedring av egne prosesser. For enkelte har kontakten inkludert dialog og diskusjoner der Distriktssenteret har bidratt til bedre forståelse av helhetlig samfunnsplanlegging, særlig i små kommuner med stramme rammer.

Samtidig uttrykker flere at Distriktssenterets rolle i deres kommune har vært begrenset eller lite systematisk. Noen peker på at senteret var mer synlig tidligere i prosessen, eller at det er lett å glemme å ta senterets kompetanse i bruk. Enkelte etterlyser mer proaktiv informasjon om hvordan Distriktssenteret kan bistå, og flere understreker at egen kjennskap til ressursene, spesielt på ledernivå, er avgjørende for at senterets kompetanse faktisk blir brukt. Det finnes også eksempler på respondenter som oppgir at de er nye i kommunen og derfor ikke har vært involvert i samarbeidet.

Kunnskapen fra Distriktssenteret sin samlede betydning

Figur 22 viser hvordan respondentene har besvart om den samlede betydningen av Distriktssenterets kunnskap i arbeidet med samfunnsplanlegging. Ti prosent av respondentene rapporterer «svært stor betydning», 21 prosent rapporterer «nokså stor betydning» og 63 prosent rapporterer i «noe betydning». Det er kun tre prosent som rapporterer at Distriktssenteret ikke har hatt noen betydning, noe som er en nedgang på åtte prosentpoeng fra 2023.

Figur 22:20 Kunnskapen fra Distriktssenteret sin betydning i arbeidet med samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering. (n=73).



4.4.5 Sammenligning av bidraget på de fire hovedfagområdene

I dette delkapittelet sammenligner vi bidraget på de fire hovedfagområdene innenfor de tre kategoriene vi tidligere har sett på enkeltvis; bruk av virkemiddelaktører på feltet, bruk av Distriktssenterets ressurser, Distriktssenterets bidrag og kunnskapen fra Distriktssenteret sin samlede betydning.

Kommunenes bruk av ulike aktører i samfunnsutviklingsarbeidet

I tabell 1 vises hvilke aktører kommunene har brukt i stor grad i arbeidet med de fire fagområdene. Kommunene har først og fremst trukket på egne ressurser, men fylkeskommunen og konsulenter er også brukt i relativt stor utstrekning.

På alle de fire fagområdene er det slik at Distriktssenteret i stor grad har blitt brukt av 9-13 prosent av kommunene. Som framhevet tidligere innebærer det at Distriktssenteret først og fremst fungerer som en supplerende aktør på de ulike fagområdene. I det strategiske arbeidet til Distriktssenteret blir det dermed om å gjøre å finne ut av hvor man sammen med de andre aktørene på en best måte kan tilføre merverdi. Vi kommer nærmere tilbake til dette i kapittel 6.

Tabell 1: Hvilke aktører bruker kommunene? Andel i «svært stor» og «stor» grad. Prosent.*

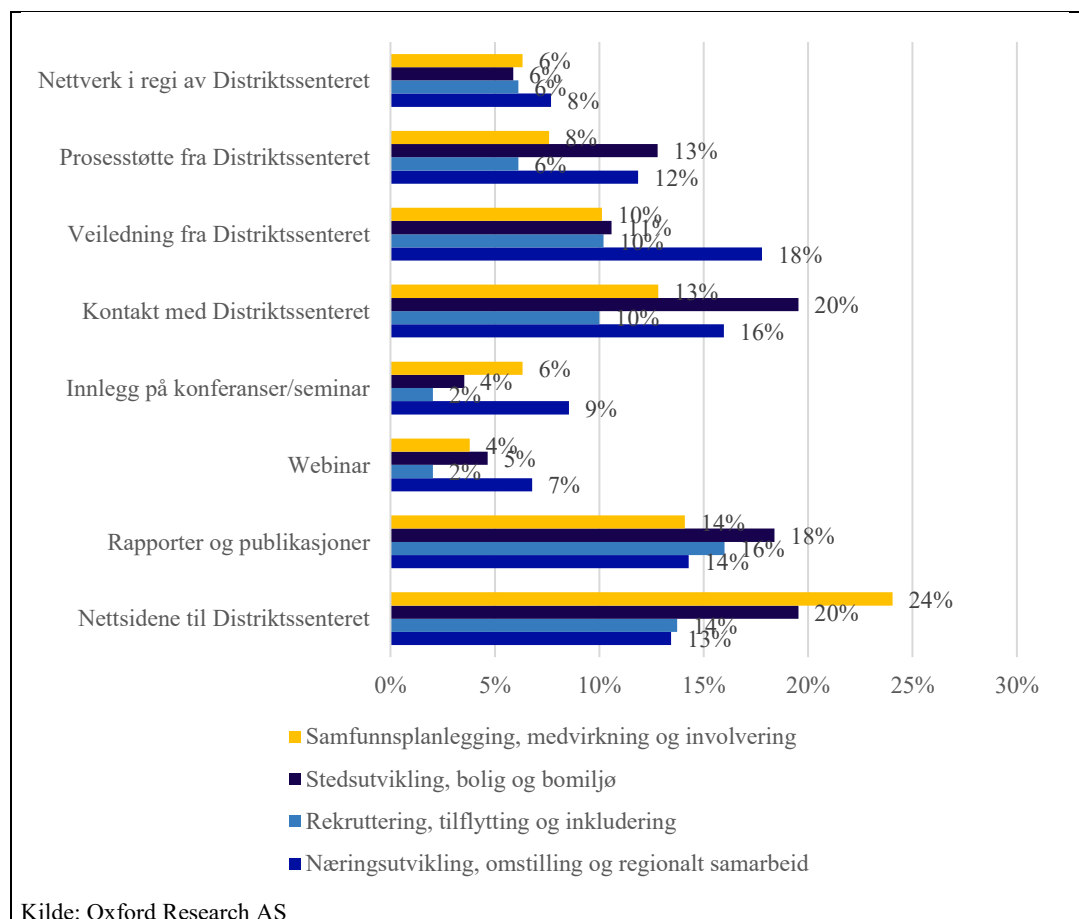
Aktører	Næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid	Rekruttering, tilflytting og inkludering – bolystarbeid	Stedsutvikling, bolig og bomiljø	Samfunnsplanlegging, inkludert medvirkning og involvering
Egen kompetanse	78 %	63 %	73 %	81 %
Fylkeskommunen	40 %	17 %	31 %	30 %
Konsulenter	26 %	14 %	25 %	26 %
Statsforvalter	17 %	7 %	14 %	23 %
Ressurser fra andre offentlige etater	16 %	12 %	14 %	12 %
Distriktssenteret	11 %	9 %	13 %	12 %
Husbanken			44 %	
Næringshager	28 %			
Innovasjon Norge	16 %			
DOGA			12 %	
IMDi		7 %		

* Tomme celler angir at alternativet ikke var en del av svarmulighetene for dette fagområdet.

Bruk av Distriktssenterets ressurser

Vi starter med å se på andelen respondenter som oppgir at Distriktssenterets ressurser er mye brukt innenfor de fire hovedfagområdene. Figur 232123 viser at det er størst forskjeller mellom hovedfagområdene når det gjelder bruk av nettsidene til Distriktssenteret, kontakt med Distriktssenteret og veiledning fra Distriktssenteret. Dersom man ser på det aggregerte bildet, er det kun små forskjeller mellom de fire hovedfagområdene når det gjelder ressursbruken. Dette skiller seg fra forrige undersøkelse, hvor bruken av ressursene var høyest innen «stedsutvikling, bolig og bomiljø» og etterfulgt av «samfunnsplanlegging, medvirkning og involvering».

Figur 2321: Andel respondenter som oppgir at Distriktssenterets ressurser er mye brukt fordelt på de fire hovedfagområdene.



Hva har Distriktssenterets ressurser bidratt til?

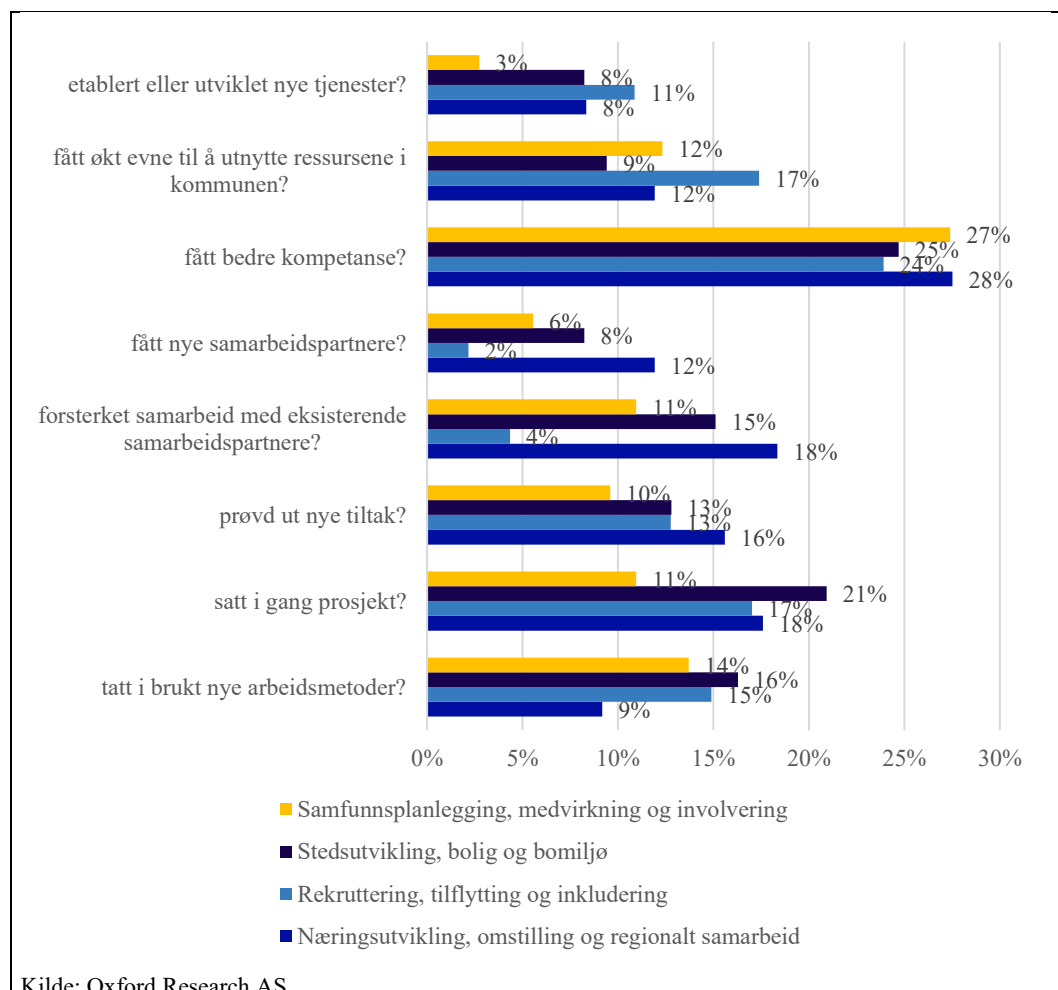
Figur 242224 løfter fram hva Distriktssentret ressurser har bidratt til på de fire ulike hovedfagområdene. Gjennomgående er bidragene her størst innen «næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid» og «stedsutvikling, bolig og bomiljø» og

«samfunnsplanlegging, medvirkning og involvering». Det er imidlertid store forskjeller mellom fagområdene når det gjelder hvor Distriktsenteret har bidratt mest:

- Innen «næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid» har Distriktsenteret særlig bidratt til at kommunene har fått bedre kompetanse, forsterket samarbeid med eksisterende samarbeidspartnere og utprøving av nye tiltak.
- Innen «stedsutvikling, bolig og bomiljø» har ressursene særlig bidratt at kommunene har fått bedre kompetanse, at de har satt i gang prosjekter og tatt i bruk nye arbeidsmetoder.

Disse bidragene samsvarer godt med fylkeskommunenes vurderinger av hva kommunene har behov for. De er også i tråd med Distriktsenterets vektlegging av og ønske om å bidra til å styrke kommunenes utviklingskapasitet og utviklingskompetanse.

Figur 24.22: Hva har Distriktsenterets ressurser bidratt til? Andel store og svært store bidrag.

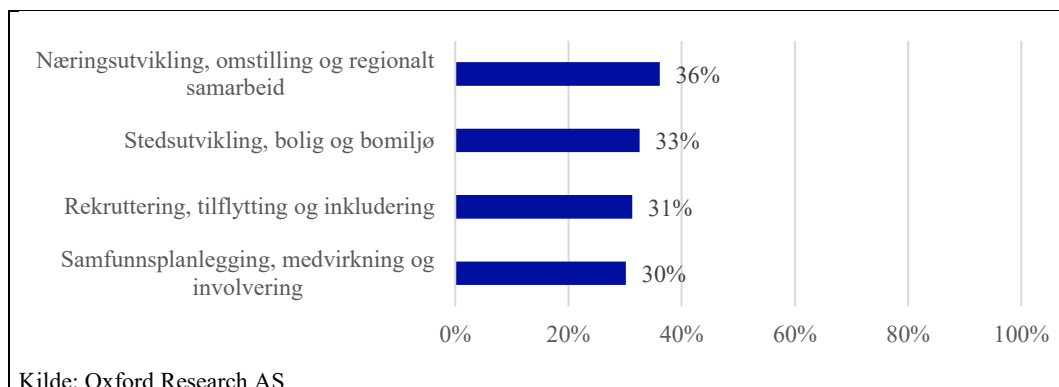


Betydningen av Distriktssenterets kunnskap

Respondentene i kommunene ble bedt om å vurdere hvor stor betydning kunnskapen fra Distriktssenteret har hatt i arbeidet med de fire hovedfagområdene (figur 25). Om lag en tredjedel av kommunene oppgir at Distriktssenterets kunnskap har hatt stor betydning for arbeidet innenfor alle de fire områdene. Med unntak av næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid, er dette på samme nivå som i forrige undersøkelse. Innen næringsfeltet har betydningen av Distriktssenterets kunnskap økt med 19 prosentpoeng. En medvirkende årsak til denne økningen er sannsynligvis at vi i denne undersøkelsen har fått flere svar fra næringsjefer og næringskonsulenter, noe som gir et bedre og mer representativt bilde av Distriktssenterets arbeid på området.

Dersom man også inkluderer de som svarer at kunnskapen har hatt noe betydning for kommunenes arbeid på de fire fagområdene, ligger de samlede andelene i intervaller fra 88 prosent (næringsutvikling, omstilling og regionalt samarbeid) til 98 prosent (stedsutvikling, bolig og bomiljø). Forenklet sett innebærer dette at Distriktssenterets kunnskap har hatt stor betydning for 3 av 10 kommuner, og at den har hatt noe betydning for nesten samtlige kommuner.

Figur 2523: «Betydningen av kunnskapen fra Distriktssenteret i arbeidet med ...». Andel som oppgir stor betydning.



4.5 Nyten for Distriktssenterets målgrupper

I dette delkapittelet ser vi nærmere på respondentenes vurderinger av Distriktssenterets bidrag til gjennomføringen av utviklingsprosesser internt og i samarbeid med andre aktører. Vi ser også på hvordan kommunene og fylkeskommunene opplever nytten av Distriktssenterets ulike tilbud og tjenester. Avslutningsvis i delkapittelet ser vi på hvordan nytten av Distriktssenterets ulike informasjonskanaler vurderes.

Prosessbistand er et prioritert arbeidsområde for Distriktssenteret og inkluderer rådgiving, veiledning, fasilitering og annen bistand til kommuner, enten gjennom direkte kontakt eller via digitale kanaler. I tråd med Kommunal- og distriktsdepartementets tildelingsbrev

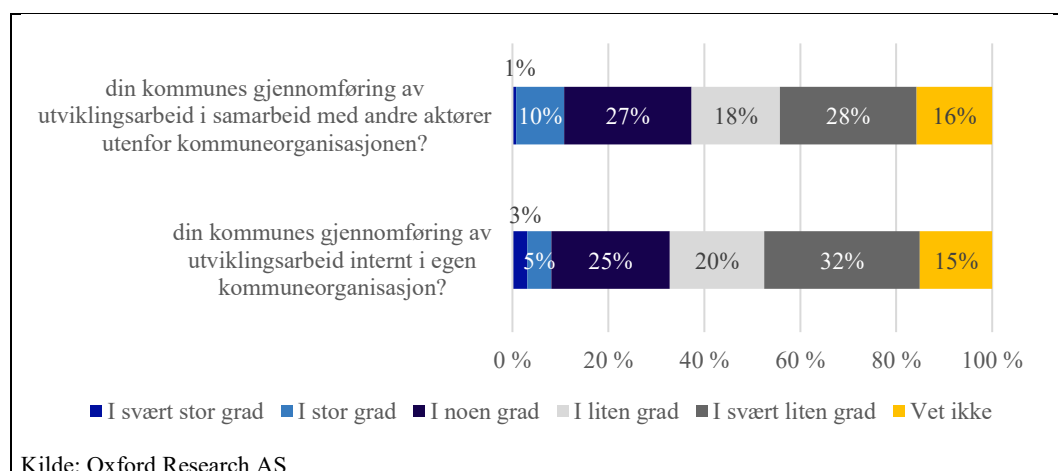
for 2025, skal Distriktssenteret arbeide for at distriktskommuner blir gode samfunnsutviklere og bidra til å styrke deres utviklingskapasitet og -innsats. Innsiktene fra brukerundersøkelsen er dermed et viktig grunnlag og et sentralt innspill i Distriktssenterets arbeid med å styrke kommunenes rolle som samfunnsutviklere.

4.5.1 Bidrag til utviklingsarbeid

Vi starter med å se på hvordan respondentene vurderer Distriktssenterets bidrag i gjennomføringen av utviklingsarbeid, både internt i egen kommune, men også i samarbeid med andre aktører utenfor kommunen. Som det kommer frem av figur 26 så oppgir kun 8-11 prosent av at respondentene at Distriktssenteret i stor grad har bidratt til at kommunen har gjennomført utviklingsarbeid internt i egen eller i samarbeid med andre aktører utenfor kommuneorganisasjon. Dersom en legger til midtkategorien fremstår Distriktssenterets bidrag til utviklingsarbeid en del større. Da oppgir henholdsvis 33 prosent av respondentene bidrag fra Distriktssenteret i det interne utviklingsarbeidet i kommunene og 37 prosent av respondentene at Distriktssenteret har bidratt til utviklingsarbeidet i samarbeid med aktører utenfor kommunen.

Disse tallene er lavere enn i den forrige brukerundersøkelsen, men etter vår vurdering skyldes dette først og fremst endringer i hvilke respondentgrupper som har fått spørreundersøkelsen. Årets undersøkelse er rettet mot fire kategorier i alle kommunene, mens halvparten av respondentene som inngikk i forrige undersøkelse var personer som Distriktssenteret hadde særskilt kontakt med eller som var med i bestemte satsinger.

Figur 26:24 I hvilken grad har Distriktssenteret bidratt til ... (n=260).

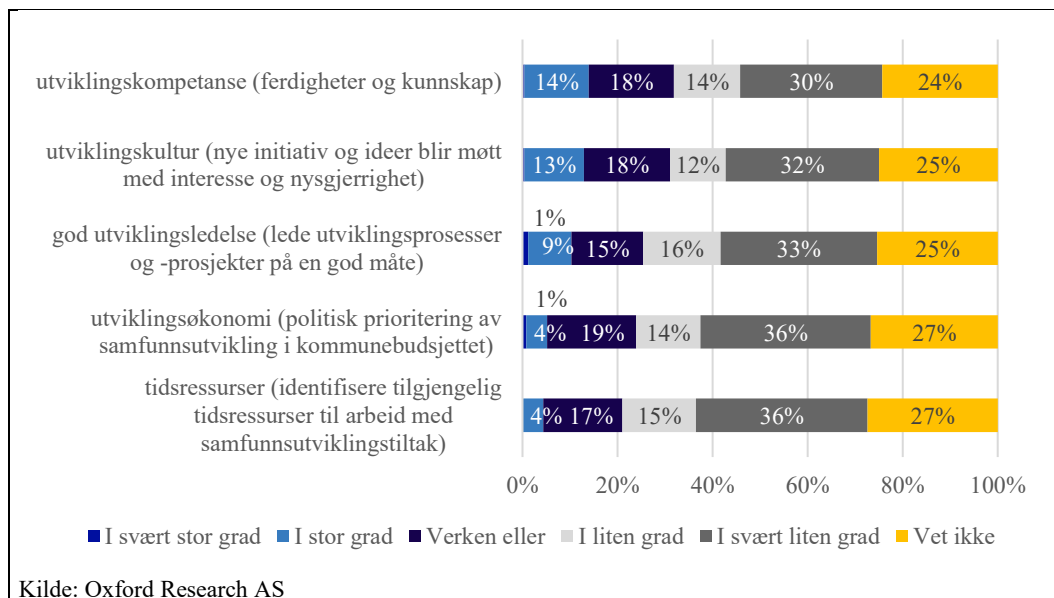


4.5.2 Bidrag til utviklingskapasitet

I Distriktssenteret sitt mandat fremgår det at de skal bidra til å styrke distriktskommuners utviklingskapasitet. Som det fremgår av Figur 27:2527 oppgir respondentene at utviklingskompetanse (14 prosent), utviklingskultur (13 prosent) og utviklingsledelse (10

prosent) er de tre områdene hvor Distriktssenteret har bidratt mest. Samtidig er Distriktssenterets bidrag lave her.

Figur 27:25 I hvilken grad har Distriktssenteret bidratt til kommunens utviklingskapasitet gjennom å bidra til ... (n=252).



En sammenstilling av resultatene i figur 26 og 27 indikerer at Distriktssenterets bidrag til utviklingsarbeid og -kapasitet er relativt begrenset. Dette funnet må imidlertid nyanseres og forklares ut fra flere forhold:

- **Begrenset kapasitet:** Kommunene har begrenset evne og kapasitet til å gjennomføre utviklingsprosesser og -arbeid. I Distriktdemografiutvalget sin utredning fra 2020 pekes det på at majoriteten av distriktskommunene har begrensede ressurser og få ansatte til å jobbe med samfunnsutviklingen.⁹
- **Kompleksitet og tidsaspekt:** Arbeid med utviklingskapasitet er per definisjon svært komplekse og langsiktige prosesser. Slike endringer krever vedvarende innsats over tid, og effekten av Distriktssenterets bistand kan derfor være vanskelig å isolere og måle direkte.
- **Mangfold av aktører:** Distriktssenteret er kun én av mange aktører som bistår med å styrke kommunenes utviklingskapasitet, sammen med blant annet fylkeskommunen, statsforvalter og private konsulenter. Det lave bidraget kan dermed reflektere at kommunene trekker veksler på et bredt spekter av aktører, og ikke nødvendigvis at Distriktssenterets innsats fungerer dårlig.

⁹ NOU 2020:15 (2020) Det handler om Norge – Bærekraft i hele landet. <https://www.regjeringen.no/contentassets/3b37c1baa63a46989cb558a65fccf7a1/no/pdfs/nou202020200015000dddpdfs.pdf>

- **Økonomisk press:** Flere kommuner opplever nå en mer presset økonomisk situasjon enn for tre år siden. Økonomiske kutt fører ofte til redusert rom for kompetanseutvikling og utviklingsprosesser, noe som direkte påvirker kommunens evne til å ta imot og implementere bistand fra Distriktssenteret.

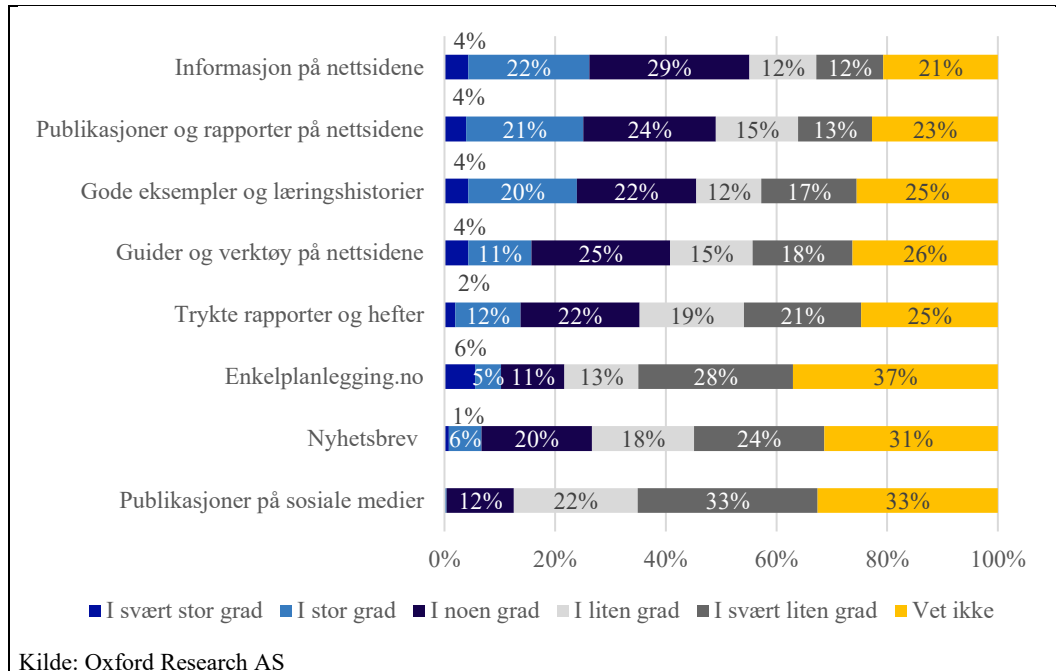
4.5.3 Nyten av Distriktssenterets informasjonskanaler

For å nå fram til kommunene på en god måte, er det viktig at Distriktssenteret tar i bruk effektive informasjonskanaler. Som det illustreres i Figur 28:26 er det flest kommuner som trekker fram at informasjon på nettsiden (26 prosent) har vært nyttig i stor grad, etterfulgt av publikasjoner og rapporter på nettsidene (25 prosent) og gode eksempler og læringshistorier (24 prosent). Dette var de tre samme kanalene som skåret høyest sist, og det viser at den informasjonen og det materialet som finnes på nettsiden er nøkkelen for å nå ut til kommunene.

Som i forrige brukerundersøkelse er publikasjoner på sosiale medier og nyhetsbrev minst nyttige for kommunene, noe som er naturlig ettersom dette er kanaler som primært skal bidra til å skape trafikk på nettsidene. Det er bare 12 og 7 prosent av kommunene som mener disse to kanalene er nyttige i stor grad.

Et interessant trekk ved funnene er at det er en høy «vet ikke»-andel på spørsmålet om nytten av de ulike informasjonskanalene. Funnet antyder at kanalene enten ikke er i aktiv bruk, eller at respondentene ikke har tilstrekkelig kjennskap til dem for å kunne vurdere nytteverdien. Samtidig bekrefter den høye «vet ikke»-andelen at respondentene forholder seg til Distriktssenteret på et mer overordnet og strategisk nivå. Deres kontakt er mer knyttet til strategiske spørsmål, policy og overordnede resultater, fremfor de mer operasjonelle detaljene om spesifikke informasjonskanaler.

Figur 28:26 «I hvilken grad har følgende av Distriktssentrets informasjonskanaler vært nyttig?» (n=256).



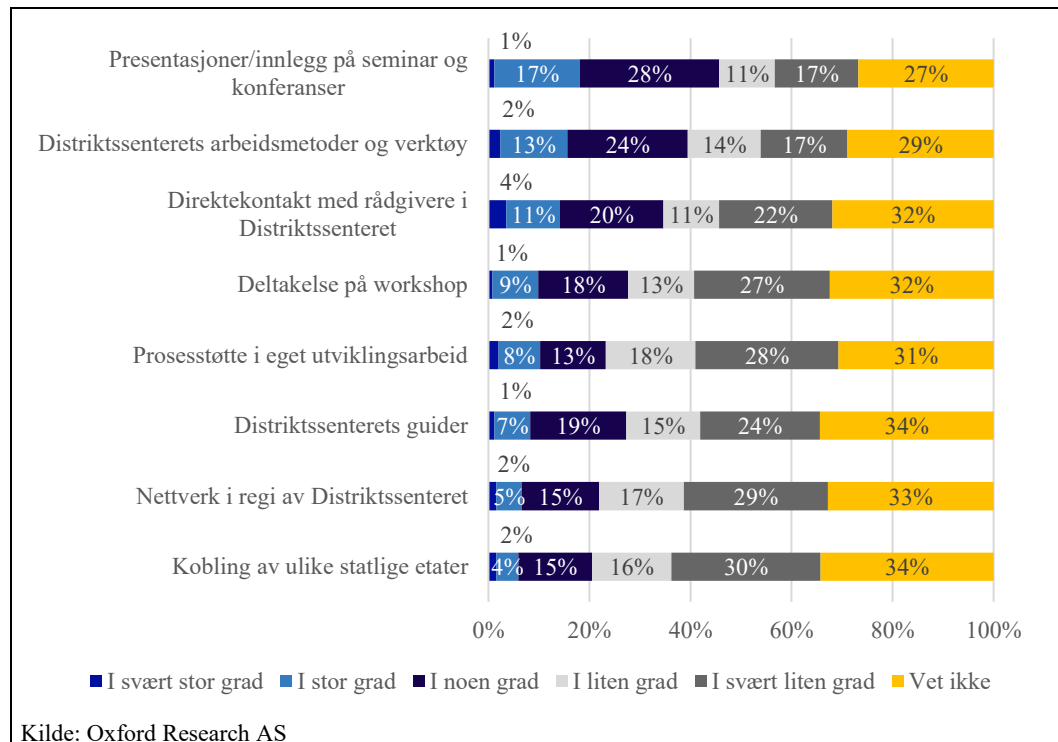
4.5.4 Nyten av Distriktssenterets tilbud og tjenester for kommunene

For å belyse hvordan kommunene vurderer nytten av Distriktssenterets tilbud og tjenester i samfunnsutviklingsarbeidet, har vi spurt respondentene som i en viss grad har brukt tilbudene og tjenestene, om å vurdere nytten av disse.

Resultatene i figur 29 viser at andelen som i stor grad har hatt nytte av de ulike tilbudene, varierer fra 18 prosent til 6 prosent. Nyten er størst av presentasjoner/innlegg på konferanser, mens den er lavest når det gjelder kobling av statlige etater.

Vi har også sett på resultatene når en også inkluderer de som i noen grad har fått nytte av de ulike tilbudene og tjenestene. Fortsatt er presentasjoner/innlegg på konferanser den tjenesten som de aller fleste har funnet nyttig (46 prosent), etterfulgt av Distriktssenterets arbeidsmetoder og verktøy (39 prosent). Andelen respondenter som vurderer de øvrige tilbudene og tjenestene som nyttige, ligger i intervallet mellom 21 til 35 prosent. De to tilbudene som gir lavest nytte, er kobling av statlige etater og nettverk i regi av Distriktssenteret. Begge disse to er imidlertid voksende satsingsområdet hos Distriktssenteret, og det er dermed grunn til at tro at nytten av dem vil øke i de kommende årene.

Figur 2927: «I hvilken grad har følgende av Distriktssenterets tilbud og tjenester vært nyttig?» (n=254).



Kvalitative vurderinger fra kommunene – erfaringer med og endringer som følge av Distriktssenteret

I spørreundersøkelsen har respondentene også gitt noen kvalitative vurderinger av deres erfaringer med Distriktssenteret og hvilke konkrete endringer bruken av Distriktssenterets tilbud og ressurser har ført til. Tilbakemeldingene viser et betydelig spenn i erfaringene. For noen få respondenter har Distriktssenterets bidrag ført til konkrete endringer i kommunen, gjerne gjennom prosjekter der senteret har vært tett involvert. Det blir blant annet vist til prosessstøtte i Bygdevekstarbeidet, utviklingen av interne arenaer for planlegging, arbeid med Merkur-ordningen og nye medvirkningsmetoder som verksteder og digitale verktøy. Enkelte trekker også frem at kunnskap og råd fra Distriktssenteret har påvirket kommunens arbeid med innkjøpsstrategi, besøksstrategi eller områdeutvikling, samt at inspirerende innlegg og faglige bidrag har bidratt til økt bevissthet om lokale muligheter.

En større andel av respondentene beskriver imidlertid effektene som mer indirekte. For disse handler endring først og fremst om læring og refleksjon basert på kunnskap hentet fra rapporter, eksempelsamlinger, modeller eller tips fra nettsidene. Gjennom faglige

ressurser og dokumentasjon har kommunene fått tilgang til eksempler og perspektiver som i varierende grad har påvirket hvordan de vurderer egne prosesser, hva de diskuterer internt, og hvilke løsninger de orienterer seg mot. Denne typen endring er i større grad knyttet til kompetanseheving enn til konkrete tiltak.

En betydelig del av svarene viser samtidig at mange ikke opplever å kunne vise til konkrete endringer som følge av Distriktssenterets arbeid. Flere oppgir at de ikke kjenner til at senteret har vært involvert, at kontakten ligger flere år tilbake, eller at kun enkelte enheter, gjerne prosjektorganisasjoner, har hatt berøring med senteret. En del respondenter peker på at manglende bruk i stor grad skyldes kommunens egen kapasitet, interne prioriteringer eller fravær av bevissthet om hvilke tjenester Distriktssenteret tilbyr. For noen handler det om at andre fagmiljøer eller aktører blir opplevd som mer relevante, mens andre sier at de ganske enkelt glemmer å ta kontakt selv om ressursen finnes.

I tillegg framkommer det enkelte mer kritiske vurderinger. En del mener Distriktssenteret ikke er synlige nok, spesielt overfor politisk nivå og beslutningstakere. Andre opplever at senteret ikke er tilstrekkelig relevant for utfordringsbildet i deres del av landet, og enkelte uttrykker tvil om senterets politiske tyngde eller nødvendighet. Et fåtall av respondentene går så langt som å stille spørsmål ved om Distriktssenteret bør videreføres i sin nåværende form.

Vurderinger fra fylkeskommunene

I intervjuene med fylkeskommunene ble de bedt om å vurdere hvordan de oppfatter nytten av Distriktssenteret for kommunene i sitt fylke. Tilbakemeldingene fra fylkeskommunene tegner et bilde av Distriktssenteret som en mangesidig støttespiller for kommunene. Deres bidrag verdsettes på tvers av tre hovedakser: som kunnskapsbase, som prosessfasilitator og som nettverksbygger.

Som **kunnskapsbase** trekker informantene frem nytten av nettsidene. Disse fungerer som en database hvor kommunene enkelt kan hente veiledning, metodikker og verktøy. Spesielt verdsettes erfaringsbeskrivelsene fra andre kommuner, som gir konkret inspirasjon til eget arbeid.

Som **prosessfasilitator** bidrar Distriktssenteret med veiledning i større satsinger. De roses for å balansere dette med å gi kommunene tilstrekkelig handlingsrom innenfor de gitte rammene. Fylkeskommunene fremhever spesielt senterets høye prosess- og fasilitatorkompetanse. Denne kompetansetilførselen har særskilt høy verdi i kommuner med begrensede egne ressurser og kapasitet til utviklingsarbeid.

Som **nettverksbygger** fyller Distriktssenteret en viktig funksjon, særlig for de minste kommunene. Fylkeskommunene påpeker at de er dyktige til å formidle praksisnær erfaring fra kommuner med lignende utfordringsbilder, noe som sikrer at vellykkede metoder spres til flere.

På den kritiske siden uttrykkes det bekymring for at det i noen programsatsinger er en asymmetri mellom Distriktssenterets og kommunenes ressurser. Det oppleves som at Distriktssenteret gjennomfører for omfattende og langvarige prosesser som ikke er tilpasset de knappe ressursene som kommunene har. Dette fører til frustrasjon i kommunene. Slik Oxford Research vurderer det, er det avgjørende å ha en nærmere diskusjon om hvordan Distriktssenteret best kan møte kommunene på en måte som er godt tilpasset deres ressurser og mottakskapasitet. Med mottakskapasitet menes kommunens evne til å sette av tid, personell og økonomi til å absorbere, implementere og vedlikeholde utviklingstiltak fra ulike eksterne aktører.

4.5.5 Nyten av Distriktssenterets tilbud og tjenester for fylkeskommunene, statsforvalterne og KDD

Distriktssenteret bidrar ikke kun over for kommunene, men spiller også en rolle for fylkeskommunene, statsforvalterne og Kommunal- og Distriktsdepartementet.

Fylkeskommunene

Fylkeskommunene opplever gjennomgående Distriktssenteret som en nyttig og viktig samarbeidsaktør. Samtlige uttrykker at de er fornøyde med **samarbeidet og dialogen**. Flere informanter trekker frem at det er en tydelig rolleavklaring mellom partene. Det oppleves i liten grad at man "tramper i hverandres bed". Det er snarere et komplementært samarbeid hvor man utfyller hverandre. Det understrekes imidlertid at denne rollefordelingen er noe som krever kontinuerlig oppmerksomhet, ettersom begge aktørene er i stadig endring.

Når det gjelder nytteverdi, trekkes spesielt **prosesskompetansen** frem som det viktigste bidraget. Fylkeskommunene påpeker at de ofte besitter den faglige kompetansen selv, men at de har stort behov for Distriktssenterets ekspertise innen fasilitering og prosessledelse. Det finnes imidlertid unntak her. For eksempel vil Rogaland fylkeskommune i 2026 og 2027 samarbeide med Distriktssenteret når det gjelder besøksforvaltning. Dette er et område hvor man trekker frem at Distriktssenteret innehar spisskompetanse.

Kunnskapen, erfaringene og metodikkene som Distriktssenteret besitter på sine plattformer, oppleves også som nyttige og brukes aktivt. Dette gjelder særlig rapporter fra ulike forsknings- og utviklingsmiljøer, som bidrar til viktig kompetansetilførsel. Det er imidlertid sterk variasjon i hvor omfattende bruken av disse ressursene er. I Trøndelag er det svært mange avdelinger som bruker Distriktssenteret, mens det i andre fylkeskommuner er en mer konsentrert og begrenset bruk (for eksempel Rogaland og Agder). En medvirkende årsak til dette er også hvilke fylkeskommuner som er med på større satsinger og tiltak hvor Distriktssenteret spiller en aktiv rolle.

Til slutt deler fylkeskommunene en sentral utfordring med Distriktssenteret: Det er hovedsakelig de mest utviklingsorienterte kommunene som benytter seg av tilbudene. Begge parter strever med det samme spørsmålet: Hvordan kan man nå ut til de minst utviklingsorienterte kommunene, som kanskje er de som trenger bistanden mest? Slik vi vurderer det, ligger det et potensial i at Distriktssenteret, fylkeskommunen og andre aktører i laget rundt kommunene sammen kan jobbe med tilnærminger til hvordan man best kan klare å nå ut til mindre utviklingsorienterte kommuner.

Statsforvalterne

Statsforvalterne påpeker at deres bruk av Distriktssenteret er relativt begrenset. De som først og fremst har et forhold til senteret, er de som jobber i kommunalavdelingene. For dem er Distriktssenteret "en av aktørene i laget rundt kommunene", og kontakten skjer primært i saker knyttet til satsinger som fokuserer på utvikling av fylkets distriktskommuner.

Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD)

Sentrale representanter fra Kommunal- og distriktsdepartementet er også intervjuet, og de påpeker at de er svært godt fornøyde med jobben Distriktssenteret gjør. De opplever at Distriktssenteret lykkes godt i sitt doble oppdrag. De har en relevant verktøykasse for kommunene, samtidig som de bidrar med gode faglige innspill til departementets arbeid med politikkutvikling.

5. Resultater – Merkur-programmet

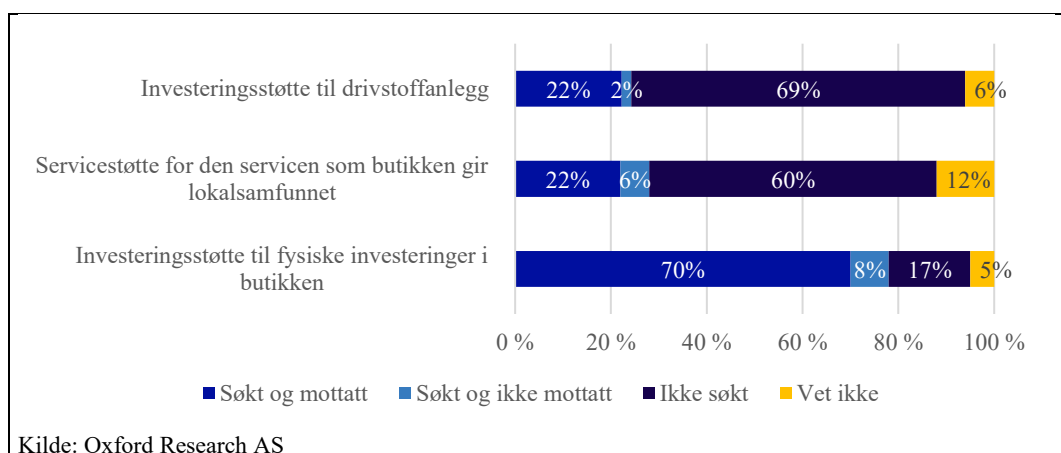
Dette kapittelet presenterer hovedfunnene fra brukerundersøkelsen og de kvalitative intervjuene knyttet til Merkur-programmets rolle og funksjon. Funnene er strukturert for å belyse tre sentrale aspekter:

- butikkdrivernes bruk og opplevelse av programmets økonomiske og kompetansemessige støtteordninger
- utfordringer og opplevelser knyttet til forvaltningen av ordningene
- en kvantitativ og kvalitativ vurdering av støtteordningenes betydning for butikkens overlevelsessevne og lønnsomhet

5.1 Bruk av Merkur-programmets økonomiske støtteordninger

Alle butikkdriverne i spørreundersøkelsen ble bedt om å rapportere om de har søkt og mottatt midler fra de ulike økonomiske støtteordningene i Merkur-programmet. Vi ser av figur 30 at 70 prosent av butikkene har søkt og mottatt investeringsstøtte til fysiske investeringer i butikken. I tillegg har 22 prosent mottatt investeringsstøtte til drivstoffanlegg. Det er litt færre enn i undersøkelsen fra 2023¹⁰ hvor 26 prosent av butikkene søkte og mottok støtte til drivstoffanlegg. 22 prosent av butikkene har søkt og mottatt servicestøtte for den servicen som butikken gir lokalsamfunnet. Det er sju prosentpoeng flere enn i undersøkelsen i 2023, noe som blant annet kan skyldes at omsetningsgrensen for å få støtte er hevet fra fire til fem millioner kroner.

Figur 30:28 Har din/deres Merkur-butikk søkt og mottatt følgende økonomiske støtteordninger ... (n=225).



¹⁰ Oxford Research (2023). Butikkstøtte som styrker distriktssamfunnet

I figuren over er det også interessant å merke seg at det er svært få av respondentene som oppgir å ha søkt, men ikke mottatt, støtte fra Merkur-programmets økonomiske støtteordninger. Slik Oxford Research vurderer det, er det to hovedgrunner til dette:

- Merkur-programmet har klare og forståelige kriterier for støtte, slik at de som søker, vanligvis oppfyller disse kriteriene.
- Distriktssenteret, særlig gjennom Merkur-konsulentene, tilbyr god veiledning til potensielle søkere, som hjelper dem med å utforme sine søknader slik at de blir innvilget.

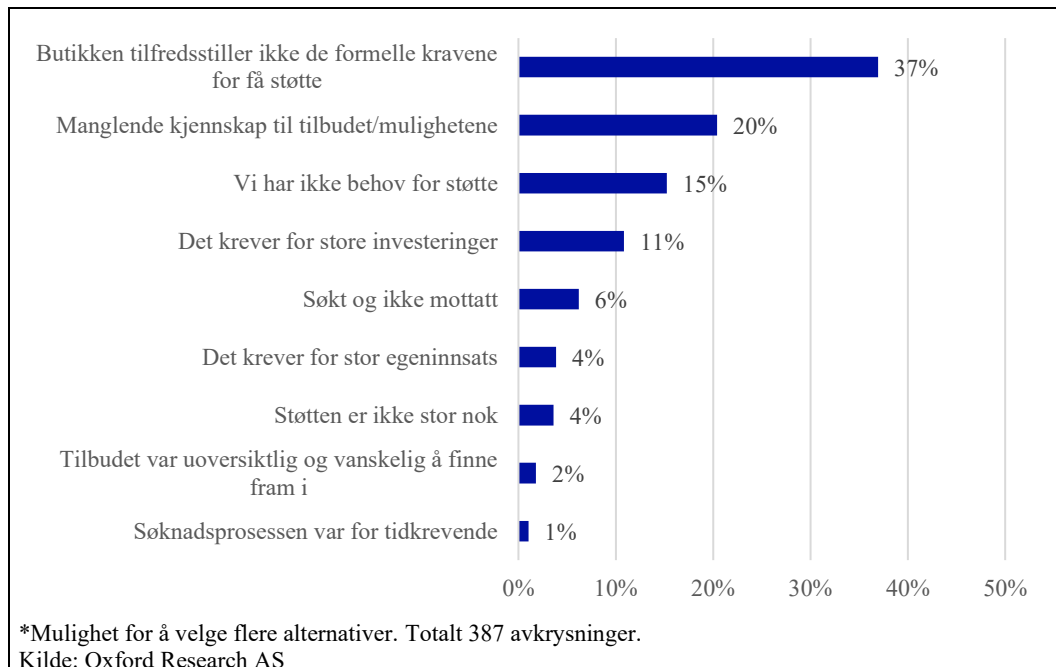
Den første årsaken underbygges i figur 31. De butikkene som rapporterte om at de ikke har søkt midler fra de økonomiske støtteordningene i Merkur-programmet ble spurt om årsaken til dette. 37 prosent svarer at butikken ikke tilfredsstillende de formelle kravene for å få støtte. De formelle kravene ser dermed ut til å være tilstrekkelig kommunisert til Merkur-butikkene.

Videre rapporterer 20 prosent av respondentene at de ikke har søkt om de økonomiske støtteordningene på grunn av mangel på kjennskap til tilbudet og/eller mulighetene gjennom programmet. Dette indikerer at det er ytterligere behov for markedsføring og klarere kommunikasjon rundt de økonomiske støtteordningene for å nå ut til et enda bredere spekter av butikker. Det vil generelt være lettere å nå hovedmålene innen en støtteordning jo flere som aktivt søker å benytte seg av en ordning. Seleksjonsgrunnlaget vil da være større, noe som sannsynligvis vil være positivt for gjennomsnittskvaliteten på prosjektene.

Videre er det interessant å merke seg at 15 prosent av butikkdriverne melder om at de ikke har behov for støtte, mens for 11 prosent vil søknad om støtte kreve for store investeringer ut over selve støttebeløpet.

I det kvalitative datamaterialet finner vi støtte for den siste forklaringen. Merkur-konsulentene tilbyr god veiledning til potensielle søkere, som hjelper dem med å utforme sine søknader slik at de blir innvilget. Merkur-konsulentene forteller i intervjuene at de bruker mye av sin tid på å gå gjennom søknader til de ulike støtteordningene med butikkdriverne. Resultatet er bedre kvalitet på søknadsarbeidet og søknadene som sendes inn, rapporteres det. Konsulentene understreker at det er de ferskeste butikkdriverne som har mest behov for veiledning og bistand i søknadsprosesser.

Figur 31:29 Hva er årsakene til at du/dere ikke har benyttet dere av de økonomiske støtteordningene fra Merkur-programmet? (n=138).



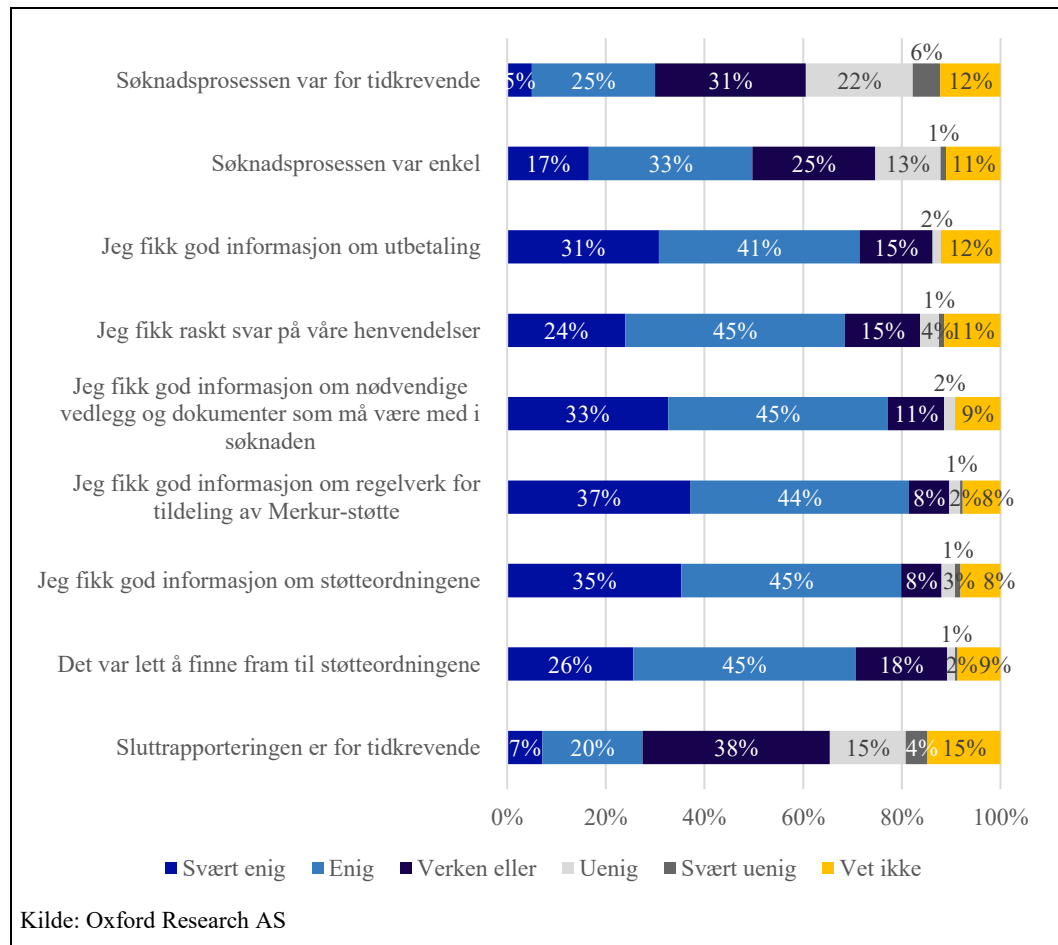
5.2 Forvaltning av støtteordningene

Et av målene med oppdraget vårt har vært å undersøke hvordan Merkur-butikkene opplever forvaltningen av støtteordningene. I undersøkelsen har butikkdriverne derfor blitt bedt om å ta stilling til en rekke påstander som knytter seg til søknadsprosessen og oppfølgingen fra Distriktssenteret. Videre rapporterte mellom 80 og 81 prosent av butikkdriverne at de fikk god informasjon om støtteordningene og god informasjon om regelverk for tildeling av Merkur-støtte. I figur 32 er det også interessant å merke seg at 50 prosent av respondentene sier at søknadsprosessen var enkel og 30 prosent at den var for tidkrevende.

Merkur-konsulentene bekrefter i intervjuene at de fleste butikkene opplever søknadsprosessen som relativt enkel, spesielt etter at prosedyrene i søknadsprosessen er blitt forenklet. Selv om de fleste butikker klarer å fylle ut søknaden selv, veileder konsulentene flere av butikkene i søknadsprosessen. Konsulentens bidrag er å hjelpe til med å sortere hva butikken skal søke om og bruke penger på, og hva som kan utsettes. Enkelte av konsulentene forteller i intervjuene at førstegangssøkere imidlertid ofte strever, men at konsulentens veiledning hjelper. Selv om søknadsprosessen oppleves som enkel, hevder konsulentene at de har en kritisk rolle i kvalitetssikringen av søknader for å unngå unødvendige feil (som for eksempel feil i omsetningstall eller

organisasjonsnummer). Ved å korrigere feil og mangler på forhånd, reduseres antall saksbehandlingsrunder, og saksbehandlerne ved Distriktsenteret unngår unødvendig retur av søknader for bearbeiding hos butikkdriveren.

Figur 32:30 Hvor enig er du i følgende påstander om søknadsprosessen knyttet til de økonomiske støtteordningene? (n= 180 til 184).



Også rapporteringskravene hevder konsulentene erfares som lettfattelige og gjennomførbare for butikkdriverne. Likevel svarer 27 prosent av butikkdriverne at sluttrapporteringen er tidkrevende. En sentral utfordring med de nåværende rapporteringskravene er at butikkene er pålagt å vedlegge betalte fakturaer som dokumentasjon for å få utbetalt den innvilgede støtten etter at prosjektet er fullført. Flere konsulenter fremhever at dette kravet skaper betydelige likviditetsutfordringer for butikkene, spesielt i forbindelse med større investeringsprosjekter. Det bekreftes fra konsulenthold at det er et uttalt ønske fra butikkenes side om en revurdering og endring av denne utbetalingspraksisen for å lette den finansielle byrden underveis i prosessen.

5.2.1 Bekymring for byråkratisering av Merkur-programmet

Basert på intervjuene med Merkur-konsulentene, er det flere nyanser og utfordringer knyttet til hvordan Merkur-programmet forvaltes, med en tydelig bekymring for en økende byråkratisering. Denne bekymringen går i litt ulike retninger, men fellesnevneren for dette er at det er koblet til Distriktssenterets forvaltning av Merkur-programmet. I vårt intervjumateriale med Merkur-konsulenter finner vi en klar bekymring for at Distriktssenterets forvaltningskultur kan utvanne Merkurs fleksible tilnærming til butikkens behov for støtte. Flere opplever en dreining mot å bli mer byråkratisk, med krav om "dokumentasjon for dokumentasjonens skyld". Dette blir sett på som feil bruk av tid og noe som hindrer den nødvendige lettbeinte og fleksible måten å jobbe på. Det stilles også spørsmål ved om ledelsen i Distriktssenteret har tilstrekkelig forståelse for butikkaktivitet til å prioritere og forstå Merkur-programmets kommersielle fokus. En konsulent er for eksempel bekymret for at for tett kobling til Distriktssenterets forvaltningskultur vil føre til at Merkur-programmet mister sin særegenhet, blir for byråkratisk i ånden, og mister fokus på tjenestekultur. Konsulentene peker på at det er for rigide kriterier i investeringsstøtten, spesielt knyttet til avstandskravet (10,0 km). Dette bekrefter flere av butikkdriverne i spørreundersøkelsens spørsmål med åpne svar. Her uttrykker flere av respondentene at grensene for støtte oppleves som urettferdig og utelukker mange fortjente butikker, selv om de ligger kun 300 meter unna grensen. En av respondentene utdyper for eksempel at:

Min butikk ligger 400 meter for nær neste butikk, som ligger i nabokommunen. Med andre ord 9,6 km i stedet for 10 km. Jeg har fått støtte fra Merkur tidligere... De siste 10 årene har jeg ikke fått støtte av Merkur. Dette har gjort at vi ikke har fått utviklet butikken i den retningen vi ønsker, og omsetningen trender dessverre nedover. Disse 400 m føles for dumt.

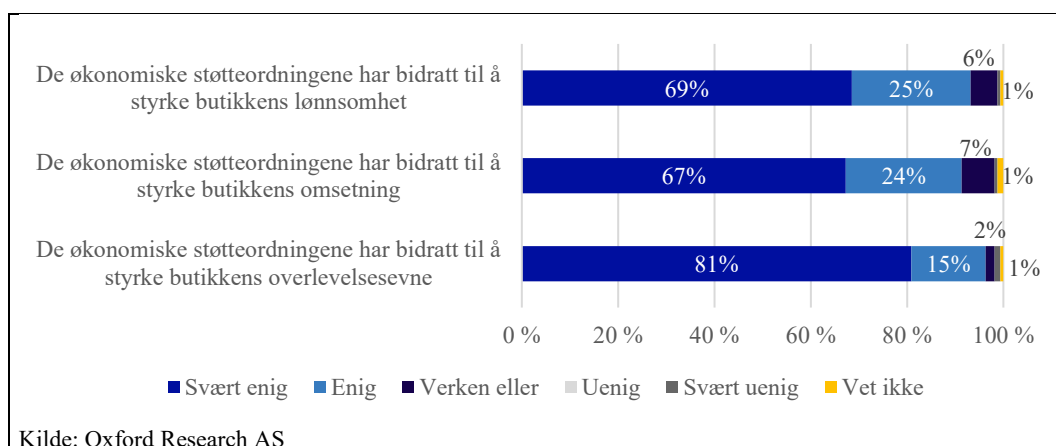
Det etterspørres derfor større fleksibilitet og mer skjønn i retningslinjene for Merkur-programmet for å kunne gi støtte til butikker som ligger litt for nær, men som likevel fortjener det.

I tillegg er det flere av konsulentene som mener at Distriktssenteret ikke prioriterer Merkur nok når det gjelder saksbehandling av investeringer og søknader. Det har vært stor utskiftning av saksbehandlere, og det oppleves å være for liten kapasitet på saksbehandling i Merkur-administrasjonen. Merkur-konsulentene påpeker at dette fører til forsinkelser, noe som har stor betydning for butikkene når de har et akutt investeringsbehov.

5.3 Støtteordningenes betydning for butikkenes overlevelsessevne og lønnsomhet

Vi har også spurt respondentene om støtteordningenes betydning for Merkur-butikkenes overlevelse og lønnsomhet. Respondentenes svar vises i figur 33. Som figuren illustrerer, har Merkur-programmets økonomiske støtteordninger svært stor betydning for butikkenes overlevelse og lønnsomhet. Hele 96 prosent rapporterer at de økonomiske støtteordningene har bidratt til å styrke butikkens overlevelsessevne. Det er sju prosentpoeng flere enn i 2023-undersøkelsen. Dette følges opp med at 94 prosent i tillegg rapporterer at støtteordningene innenfor Merkur-programmet har bidratt til å styrke butikkens lønnsomhet, og 91 prosent rapporterer at de økonomiske støtteordningene har bidratt til å styrke butikkens omsetning.

Figur 33:31 Hvor enig er du i følgende påstander? (n=162).



For å få et nærmere innblikk i hvilke støtteordninger som er viktigst for butikkene, diskuterte vi dette nærmere i intervjuene med alle Merkur-konsulentene. I intervjuene med både Merkur-konsulentene og de tre dagligvarekjedene beskrives støtteordningene i Merkur-programmet som helt avgjørende for distriktsbutikkens overlevelse knyttet til omsetning og lønnsomhet, men også profesjonalisering og evne til å holde tritt med bransjen. Butikker som har mindre enn fem millioner i omsetning, kan søke servicestøtte. Servicestøtten ble i 2025 økt fra 100 000 NOK til 150 000 NOK. Ifølge Merkur-konsulentene er det framover et behov for å indeksregulere servicestøtten for å sikre at beløpet opprettholder sin verdi over tid.

Samtlige av Merkur-konsulentene hevder at uten denne støtten ville mange distriktsbutikker ikke eksistert i dag. Flere av Merkur-konsulentene understreker at særlig de minste butikkene, de under to millioner i omsetning, ikke overlever uten slik støtte. Den bidrar både til å dekke utviklings- og driftskostnader som butikkene har for å fylle rollen som lokalt servicesenter. I tillegg kan den også bidra med mindre investeringer

som trekker i retning av å nå målet med ordningen. Det rapporteres videre at støtten har betydning for omstilling knyttet til generasjonsskiftet i flere av Merkur-butikkene. Det ble beskrevet hvordan en stor andel av butikkdriverne er eldre ildsjeler med stort engasjement for sine lokalsamfunn og som ønsker å drive butikk på tross av lav lønnsomhet. Merkur-konsulentene erfarer at yngre og nye butikkdriverne har mer fokus på lønnsom butikkdrift. «Servicestøtten er svært viktig for de aller minste butikkene», er det flere konsulenter som understreker. For disse butikkene er servicestøtten «være eller ikke være», og den utgjør ofte forskjellen på pluss eller minus i butikkens regnskap. Uten servicestøtten vil motivasjonen for å drive butikk, særlig for disse butikkdriverne, være betydelig lavere, oppsummerer de fleste konsulentene.

De tre dagligvarekjedene som er intervjuet, er samstemte i at Merkur-programmets støtteordninger er avgjørende for distriktsbutikkens overlevelse og utvikling. De trekker særlig frem de økonomiske virkemidlene og Merkur-programmets rolle som pådriver for ny teknologi er en avgjørende faktor for å rekruttere nye drivere til distriktsbutikker. De tre kjederepresentantene hevder at investeringsstøtten er det viktigste virkemiddelet. To av informantene uttaler eksplisitt at uten denne støtten ville mange butikker ikke eksistert i dag.

Funnene i vårt datamateriale viser at Merkur-butikkene vurderer investeringsstøtten som viktig for deres utvikling. I spørreundersøkelsens åpne spørsmål fremhever flere av respondentene sentrale tiltak og satsinger som de mener er sentrale for at Merkur-programmet skal bidra til å utvikle fremtidens nærbutikk:

[...] Investeringsstøtte til nødvendig butikkutstyr, slik som kjølfrys-butikkdata-innventar, vedlikehold generelt..."

En av respondentene kobler også investeringsstøtten med tilgang til kompetanse;

[...] investeringsstøtten er avgjørende for utviklingen og investering i butikk. Uten denne støtten hadde ikke butikk med tilleggstjenester vært her i dag. Det er også avgjørende med en god og flink Merkur-konsulent som jeg kan bruke til hjelp som sparringspartner, inn mot kommunen og hjelp når en trenger. Det er kjempeviktig med et sosialt møte mellom butikker i samme størrelse på tvers av kjeder. Det skaper motivasjon"

I likhet med den siste brukerundersøkelsen (Oxford Research 2023¹¹), påpeker Merkur-konsulentene også i denne undersøkelsen at for bredden av Merkur-butikker er investeringsstøtten aller viktigst. Den gir både rom for videreutvikling, samtidig som den er sentral for overlevelse. Fra 1. januar 2026 økes det maksimale tilskuddsbeløpet for

¹¹ Oxford Research (2023). Butikkstøtte som styrker distriktssamfunnet

investeringsstøtte per år fra dagens nivå (600 000 NOK) til 800 000 NOK for å bedre dekke butikkens reelle investeringsbehov. Ordningen gjør det mulig å holde tritt med bransjen, enten det gjelder kjøp av nytt eller oppgradering av eldre utstyr som kjøle- og fryseanlegg, energieffektiviserende tiltak, oppussing av butikklokaler eller omstilling til fjernstyrt butikk. For mange distriktsbutikker i dårlige bygg er mangel på egenkapital en stor utfordring. Ifølge Merkur-konsulentene og informantene fra dagligvarekjedene er banker derfor mindre villige til å gi lån til distriktsbutikker. Merkur-støtten er avgjørende for å redusere bankens og butikkens økonomiske risiko og sikre finansiering til utviklingsprosjekter. Særlig digitaliseringen er det flere butikker som vil slite med, hevdes det i intervjuene. Her er investeringsstøtten essensiell for at butikkene skal klare å ta de store og nødvendige investeringene i digitalisering og ny teknologi, som for eksempel delvis fjernbetjening/døgnåpen butikk.

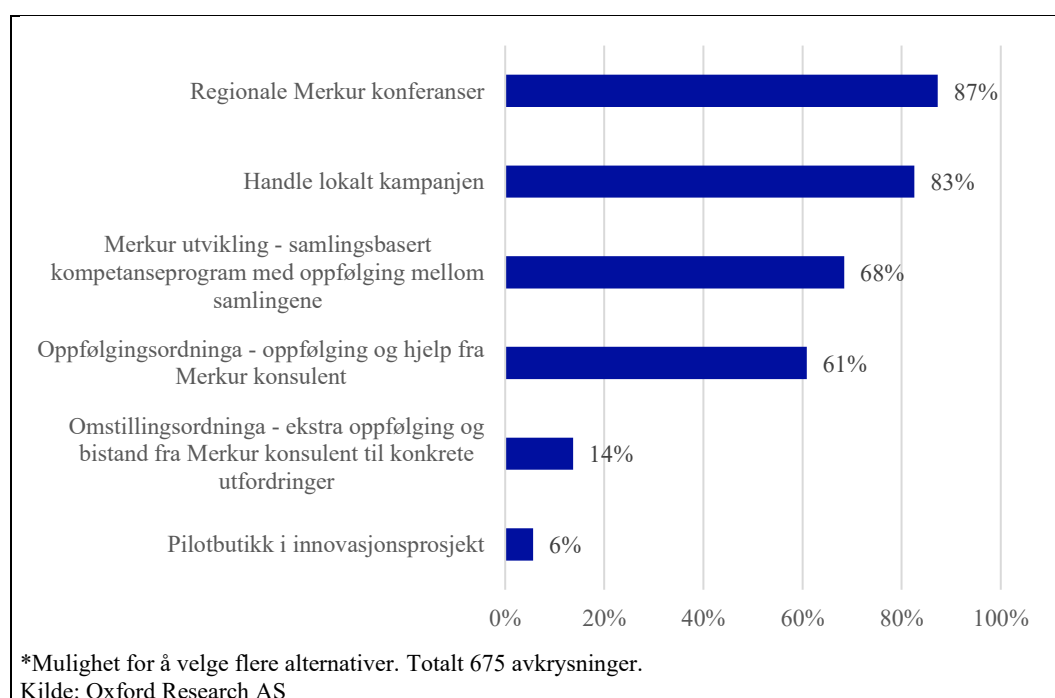
5.4 Merkur-programmets kompetanse- og utviklingstiltak

Merkur-programmet gjennomfører ulike kompetanse- og utviklingstiltak for å dekke målet om å sikre innbyggere tilgang til en nærliggende dagligvarebutikk med god kvalitet og relevante tilleggstjenester. Kompetanse- og utviklingstiltakene kan oppsummeres slik:

- **Oppfølgingsordningen.** Dette omfatter Merkur-konsulentenes arbeid med å følge opp Merkur-butikkene.
- **Omstillingsordningen.** En ordning der Merkur-konsulenten kan få tilført ressurser for ekstra oppfølging og bistand til enkeltbutikker. De vanligste tiltakene her er bistand i forbindelse med eierskifte, innføring av ny teknologi og delvis selvbetjent driftsform, samarbeid kommune og nærbutikk, økonomisk og markedsmessig kartlegging og vurdering.
- **Merkur utvikling.** Samlingsbasert kompetanseprogram for Merkur-butikkene.
- **Innovasjons- og utviklingsprosjekt.** Eksempler her er kommune og nærbutikk, ny teknologi og delvis fjernbetjent, fremtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget.
- **Handle lokalt-kampanjen.**

I vår spørreundersøkelse spurte vi butikkdriverne om deres deltakelse i Merkur-programmets ulike kompetanse- og utviklingstiltak. Respondentenes svar på spørsmålet vises i figur 34. 87 prosent av respondentene har deltatt på regionale Merkur-konferanser og 83 prosent på Handle lokalt-kampanjen. Videre har 68 prosent av butikkdriverne deltatt i Merkur utvikling og 61 prosent i oppfølgingsordningen. Det er bare en liten andel av butikkene som har deltatt i omstillingsordningen (14 prosent) og som pilotbutikk i innovasjonsprosjekt (6 prosent).

Figur 34:32 Respondentenes deltakelse på Merkur-programmets ulike kompetanse- og utviklingstiltak (n=212).



Ved nærmere analyse av brukernes erfaringer med Merkur-programmets kompetanse- og utviklingstiltak viser tydelige forskjeller i hva som oppleves som mest verdifullt. De høyest vurderte tiltakene er de som kombinerer tett, praktisk veiledning med direkte relevans for butikkens drift. Oppfølgingsordningen skårer aller høyest, der hele 85 prosent vurderer den som nyttig eller svært nyttig, noe som understreker betydningen av løpende støtte fra Merkur-konsulentene. Omstillingsordningen, rettet mot butikker med særskilte utfordringer, viser enda sterkere utslag, med hele 89 prosent som vurderer ordningen som svært nyttig. Også de bredere læringsarenaene står sterkt: Regionale Merkur-konferanser oppleves som nyttige eller svært nyttige av 84 prosent, mens Merkur utvikling, det samlingsbaserte kompetanseprogrammet, har 81 prosent nyttevurdering. De mer kampanje- og informasjonsrettede tiltakene, som Handle lokalt-kampanjen, vurderes også positivt, men i noe mindre grad (om lag 69 prosent nyttig eller svært nyttig). De

mest spesialiserte tiltakene, som pilotbutikk i innovasjonsprosjekter, får svært høye vurderinger blant de få som har deltatt (92 prosent nyttig eller svært nyttig), men omfanget er naturlig nok begrenset. Samlet peker funnene på at tiltak som gir konkret støtte, tett dialog og direkte problemløsning oppleves som klart mest verdifulle for butikkene.

I intervjuene bruker Merkur-konsulentene mye tid på å fortelle om butikkenes deltakelse i kompetansetiltak, spesielt knyttet til Merkur utvikling. Tilbakemeldingene fra deltakerne i kompetanseprogrammet er i all hovedsak positive, hevder konsulentene, og vektlegger betydningen av det sosiale og nettverksbyggende aspektet i utviklingsprogrammets utforming og organisering. I intervjuene trekkes det ofte frem at det som er aller mest nyttig er at butikkdriverne får veldig tett kontakt med andre drivere på tvers av kjeder. I slike relasjoner bidrar Merkur-programmet til å skape en sosial arena hvor butikkdriverne føler seg sett og deltakende som gjør erfaringsdeling trygt. Enkelte av Merkur-konsulentene påstår sågar at butikkdriverne opplever mer respekt på Merkur-samlinger enn på kjedesamlinger, hvor de kan bli snakket "litt over hodet på".

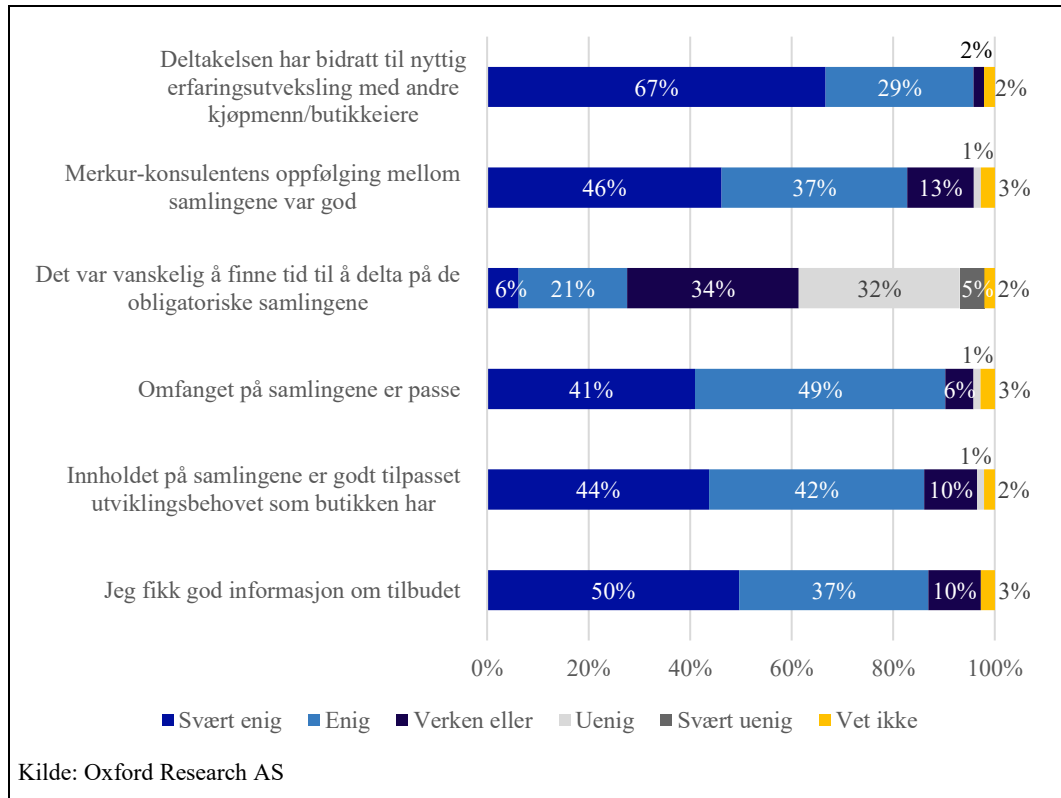
5.4.1 Nærmere om Merkur utvikling

Respondentene som har vært igjennom «Merkur utvikling» ble bedt om å ta stilling til noen påstander om tiltaket for å gi tilbakemeldinger på hvordan de har opplevd deltakelsen. Svarene til respondentene vises i figuren 35. I stort svarer respondentene at de er jevnt over svært tilfredse med opplegget for og utbyttet av Merkur utvikling. 86 prosent rapporterer at innholdet på samlingene er godt tilpasset butikkenes behov, omfanget på samlingene var passe (90 prosent), og deltakelsen bidro til god erfaringsutveksling med andre butikkdriverne/butikkeiere (96 prosent). Den største utfordringen er at respondentene finner det vanskelig å finne tid til å delta på de fysiske samlingene. På spørsmål med åpent svar, forklarer en av respondentene Merkur-programmets betydning for kompetanse og nettverk:

«Merkur utvikling» er et tiltak som tilbys alle butikkdriverne med kompetansebehov for å kunne utvikle butikken. Deltakende butikker kan forvente en tett oppfølging fra Merkur-konsulentene, inkludert årlige bedriftsbesøk og kontinuerlig assistanse basert på individuelle behov. Videre oppfordres butikkdriverne til deltakelse i regionale samlinger, noe som gir dem muligheten for verdifull kunnskapsdeling.

[...] siden eg er heilt fersk i dette, er Merkur kjempe viktig til å hjelpe meg til å forstå kordan det drivast ein butikk, kva skal eg gjer for å øke omsetninga, kva feller eg må unngå. Tips og råd er kjempe viktig, bygge bruer mellom partnarar og andre butikkar."

Figur 35:33 Hvor enig er du i følgende påstander om Merkur utvikling? (n=145).



Merkur-konsulentene holder frem Merkur utvikling som en av grunnsteinene i Merkur-programmet. I vårt datamateriale forteller Merkur-konsulentene at deltakende butikkdrivere er svært positive til Merkur utvikling og at de har gode erfaringer med seg fra deltakelsen på kompetanseprogrammets fem samlinger. Kompetanseprogrammet gir butikkene økt kompetanse og et trygt beslutningsgrunnlag for å jobbe videre med investeringsprosjekter, hevder konsulentene. Noen konsulenter vektlegger også at programmet bidrar til personlig vekst og bevisstgjøring, slik at butikkdriveren tør og våger å ta grep og komme seg ut av komfortsonen. Butikkbesøk som del av samlingene trekkes frem som nyttig, hvor deltakerne gir hverandre ærlige tilbakemeldinger. Flere av konsulentene hevder at kuttet fra fem til tre fysiske samlinger har forringet nytteverdien av Merkur utvikling. Fysiske møter er essensielt for å bygge tillit, opprettholde nettverket og motvirke følelsen av å være «litt ensom og alene» som butikkdriver, oppsummerer de.

I intervjuene understreker Merkur-konsulentene at innholdet i Merkur utvikling jevnlig må oppdateres slik at distriktsbutikker utvikler seg på lik linje som andre dagligvarebutikker. Med stor variasjon i størrelsen på butikkene, understreker flere at programinnholdet må være fleksibelt ut fra lokale hensyn, kunnskapsnivå og interesse hos hver enkelt deltaker. Det er rom for at den enkelte konsulent kan vinkle innholdet ut fra

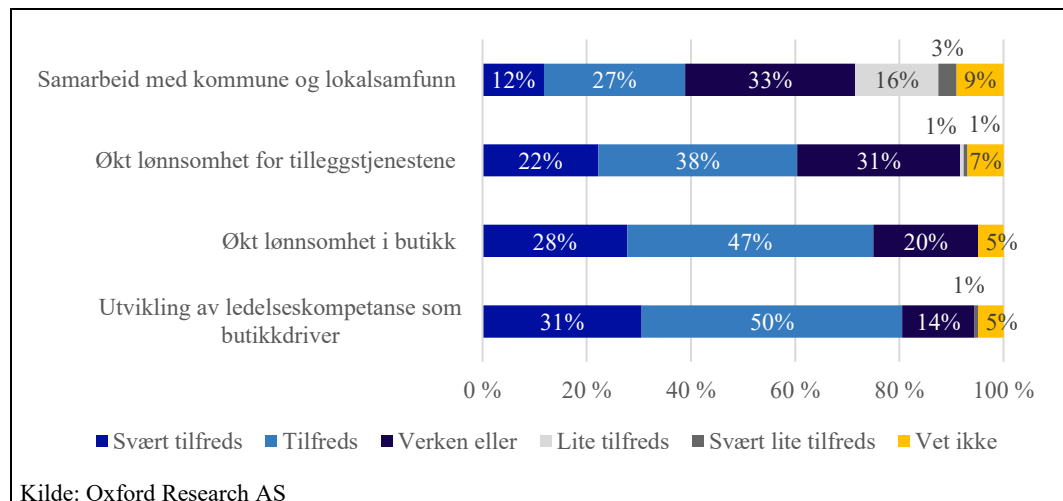
sin egen spisskompetanse, for eksempel coaching og utvikling av mennesket (butikkjefen). Én konsulent ser for eksempel verdi i å undervise i styresammensetning og formalisering av styrearbeidet, da dette ofte er svakt i små butikker. Noen konsulenter peker på at det bør legges mer vekt på oppfølgingsordningen etter at butikkene har gjennomført Merkur utvikling. Flere av konsulentene peker også på nytten av at butikkene er representert med andre enn driveren på samlingene. Det bidrar til styrket kompetanseutvikling i hele butikkvirksomheten.

Ifølge konsulentene er det særlig behov for en gjennomgang og fornyelse av temaer da mye oppleves som utdatert, og det mangler mye i den eksisterende «verktøypakken». Mens enkelte av konsulentene hevder at potensialet for satsingen på fjernstyrte butikker er nådd, hevder de fleste at det nettopp er viktig å få ny teknologi og digitalisering sterkere inn i Merkur-utvikling. Det er viktig å inkludere temaer som omhandler hvordan teknologi utvikler seg, hvordan butikkene kan utnytte digitale verktøy, og bruk av KI som hjelpemiddel for å effektivisere driften. Dette inkluderer å tenke på hybride løsninger utover bare selvbetjente butikker. Et annet større tema som løftes i intervjuene med konsulentene er butikkens rolle i lokalsamfunnet. Det bør legges til temaer om butikkens rolle i lokalsamfunnsutviklingen, for eksempel beredskap, som i dag ikke er på agendaen i Merkur utvikling, og hvordan man kan utvikle den psykososiale møteplassen. Videre er temaer som bærekraft vanskelig å dra og motivere kursdeltakerne til å sette i fokus, da butikkens hovedprioritet er å skape lønnsomhet og få flest mulig kunder til å handle. Flere av Merkur-konsulentene forteller i intervjuene at de har et fokus på å etablere og opprettholde samarbeid mellom kommunen og nærbutikken. Konsulentene hjelper butikken med å formalisere sin rolle som et servicesenter eller møteplass. Flere av konsulentene forteller samtidig at kommunenes interesse for nærbutikkene varierer stort.

I intervjuene med Merkur-konsulentene påpekes det at det er et kontinuerlig behov for å videreutvikle innholdet i Merkur utvikling i tråd med sentrale utviklings- og markedstrekk. Oxford Research vil påpeke at et slikt utviklingsarbeid krever tett samspill mellom Distriktssenteret, Merkur-konsulentene og andre fagpersoner med spisskompetanse på områder det er et særskilt utviklingsbehov.

Respondentene ble også bedt om å ta stilling til en del mer konkrete dimensjoner ved utbyttet av deltakelsen. Svarene i figur 36 viser at Merkur utvikling er en effektiv kanal for å fremme økt lønnsomhet (60 prosent tilfredse) og forbedre ledelseskompetansen (91 prosent tilfredse) blant butikkdrivere. Det er imidlertid fortsatt rom for forbedring, spesielt med tanke på å gi deltakerne verktøyene for å etablere og styrke samarbeidet med kommune og lokalsamfunn. Her er det kun 39 prosent som er tilfredse. En mulig forklaring kan ifølge Merkur-konsulentene være varierende interesse for nærbutikkens betydning blant ulike kommuner og at Merkur-konsulenter har varierende erfaringer for sine kommuners oppfølging av prosjektideer som diskuteres i møte mellom kommune og butikk.

Figur 36:34 Hvor tilfreds er du med utbyttet av deltakelsen i Merkur utvikling (tidligere Hovedprogrammet) når det gjelder ... (n= 144).



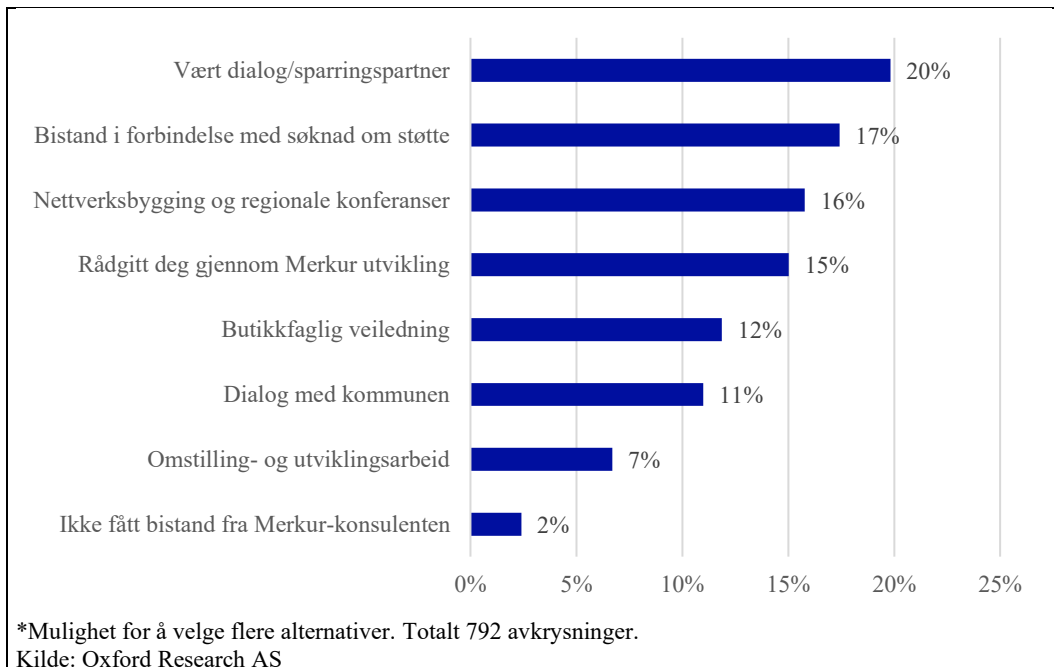
5.5 Merkur-konsulentenes nytteverdi

I brukerundersøkelsen er også Merkur-butikkens opplevde nytteverdi av bistanden fra Merkur-konsulentene undersøkt. Merkur-programmet har ti konsulenter fordelt ut over hele landet, hvor hver konsulent har ansvaret for sin region. Butikklederne kan ta direkte kontakt med sin Merkur-konsulent for å få hjelp til butikkutvikling, nyetablering, samarbeidsavtale mellom kommune og butikk eller lignende. Merkur-konsulentene står også for regionale konferanser og bidrar til butikkens omstilling og utvikling gjennom tiltak ved behov.

5.5.1 Butikkdrivernes vurdering av Merkur-konsulentenes bistand

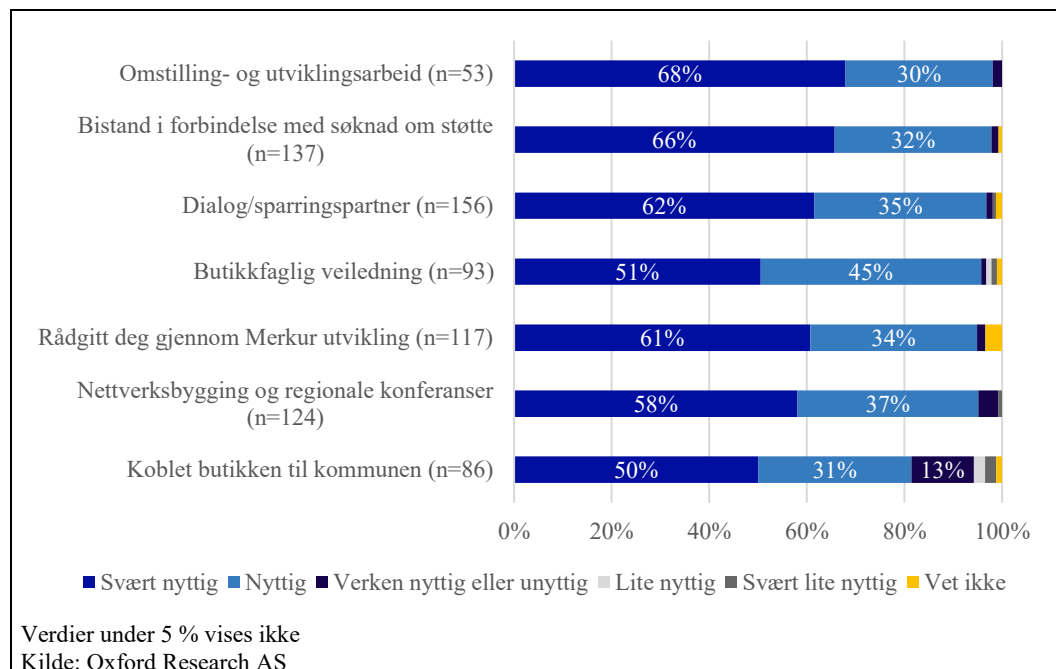
Figur 37 viser hvilken bistand respondentene har benyttet seg av fra Merkur-konsulentene. Bare to prosent av respondentene oppgir at de ikke har mottatt bistand fra sin Merkur-konsulent. Hovedsakelig har Merkur-konsulentene fungert som dialog- og sparringspartnere, samt at de gir bistand i forbindelse med søknader om støtte. I tillegg har Merkur-konsulentene en viktig funksjon som nettverksbygger mellom butikkdrivere gjennom regionkonferansene og Merkur utvikling.

Figur 37:35 Hva har Merkur-butikkene fått bistand til fra Merkur-konsulentene (n=214).



I spørreundersøkelsen ble respondentene bedt om å vurdere bistanden fra Merkur-konsulentene som de har mottatt. Når respondentene ble spurt om hvor nyttig bistanden fra Merkur-konsulentene var på ulike områder, viser figur 38 at bistanden gjennomgående har vært svært nyttig for dem som mottok bistanden. For de av butikkene som mottok bidrag med å koble butikken til kommunen, var nytten minst (81 prosent). For de av butikkdriverne som mottok støtte på de resterende områdene, mener så å si samtlige at bistanden var nyttig (95–98 prosent). Slik Oxford Research ser det, er det dermed ikke behov for å gjøre noen store justeringer knyttet til Merkur-konsulentenes arbeid opp mot butikkene, men kun gjøre mindre endringer basert på ny teknologi og endrede markedsbehov. Disse endringene bør også gjenspeile seg i innholdet på regionkonferansene.

Figur 3836: Nyttien av Merkur-konsulentens bidrag (n=53 til 156).



I spørreundersøkelsens spørsmål med åpne svar, er det flere av butikkdriverne som uttrykker at de finner sin Merkur-konsulent nyttig. En av respondentene svarer for eksempel at;

[...] slik de gjør det i dag er veldig bra! Det å ha en konsulent som en har direkte kontakt med kommer og ser på forholdene er gull verdt! Samtidig er det å møte andre kjøpmenn med sine utfordringer og løsninger veldig nyttig. Om det er på konferansene eller på samlinger.

Denne respondenten får støtte av en annen butikkdriver som peker på det betydningen om å «...ha konsulentar som kjenner området han/ho jobbar i». En av respondentene utdypet sin nytteverdi av Merkur-konsulenten, men pekte samtidig på behovet for å fornye kompetansen;

Merkurkonsulentene er verdifulle for oss med tanke på samtaler og inspirasjon. Men - kunne ønske å få besøk i butikken oftere. Vi har fått ny konsulent - hen har enda ikke vært innom.

5.5.2 Dagligvarekjedenes vurdering av Merkur-konsulentenes bidrag

Også informantene fra dagligvarekjedene Kjøpmannshuset, Coop og Snarkjøp fremhever Merkur-konsulentenes rolle som viktig for distriktsbutikkens overlevelse og utvikling. Konsulentene beskrives som sentrale sparringspartnere for butikkdriverne som tilfører et bredt nettverk og dyp lokalkunnskap, ofte nærmere faktiske distriktsutfordringer enn butikkjedens sentrale administrasjon. Deres bidrag strekker seg fra å bistå i søknadsprosesser og faglig støtte til omstillingsprosjekter, til å være pådrivere for digitalisering og implementering av ny teknologi, slik som delvis fjernbetjente butikk-løsninger. Informantene fra dagligvarekjedene peker også på konsulentenes evne til å fungere som et bindeledd mellom butikkene og kommunene for å synliggjøre butikkens samfunnsverdi og initiere dialog om sentrale spørsmål som lokal beredskap.

Til tross for den overveiende positive vurderingen, peker informantene på et tydelig forbedringspotensial. Den mest fremtredende kritikken omhandler en opplevd variasjon i kompetanse og kvalitet mellom Merkur-konsulentene. Videre etterlyses en bedre integrering av butikkjedens interne ekspertise. Det hevdes spesifikt at kjedens kunnskap om butikkdrift ikke utnyttes optimalt i Merkur-programmets utviklingsarbeid.

5.5.3 Merkurkonsulentenes vurdering av egen bistand

I intervjuene har vi spurt Merkur-konsulentene hvordan de jobber for at deres bistand til butikkene skal gi størst mulig nytteverdi for butikkene. Unisont ser konsulentene seg selv som den viktigste ressursen for å løfte butikkdriverne ut av den daglige driftens isolasjon gjennom at de er fysisk til stede og at relasjonen konsulent-butikk er tett og mangeårig. Ifølge konsulentene setter butikkdriverne stor pris på at konsulentene kommer på fysisk besøk, hvor de diskuterer butikkens fremtidsutsikter og områder i driften hvor skoen trykker. Denne måten å jobbe på bygger tillit, hjelper med å forstå de lokale/interne forholdene, og gjør at de kan se på utfordringer og muligheter som ikke kan løses over telefon eller Teams.

Dette er i tråd med funn fra brukerundersøkelsen for 2023 (Oxford Research 2023). Når det gjelder hva som er den mest effektive måten å nå frem til butikkene på, hevder Merkur-konsulentene at personlige møter er det beste. Slike møter får frem hva som er de reelle utfordringene til butikkene på en god måte, og gjør det mulig å lage et effektivt og skreddersydd støtteopplegg tilpasset hver butikk. En utfordring som en del av Merkur-konsulentene støter på for å få fysiske besøk til i praksis, er finansieringsmodellen. De som har mange butikker som dekker regioner med store avstander, påpeker at de ikke blir tilstrekkelig kompensert for dette. Det gjør at de reduserer antall butikker de møter fysisk og tar flere møter via telefon eller Teams.

For mange av butikkene er lønnsomheten så lav at de balanserer på grensen av hva som er økonomisk forsvarlig for sunn økonomisk butikkdrift. Her mener Merkur-konsulentene at de fungerer som en sparringspartner og «livline» for driverne av en butikk. I slike krisesituasjoner hjelper de butikkdriverne med å tørre og våge å ta grep og komme seg ut av komfortsonen. Et av de typiske kritiske tidspunktene Merkur-konsulentene er særlig nyttig, er ved eierskifte. Flere av konsulentene forteller i intervjuene at dette er et av de viktigste områdene der konsulentene bruker mest tid. De er kritiske for butikkens overlevelse ved å bistå med eierskifter, finansieringsplaner og avtaler, og gi en realitetssjekk i forhold til prising av virksomheten. For butikkdriverne som over flere tiår har bygget opp lokalsamfunnets butikk, kan det være vanskelig å akseptere at prisingen av butikken ikke kan være for høy slik at potensielle butikkdriverne skremmes vekk.

Merkur utvikling og regionale samlinger er ifølge konsulentene sentrale arenaer for informasjonsdeling og kompetanseheving. Gjennom disse to arenaene opplever deltakerne stor nytteverdi for å bygge et nettverk der de kan dele erfaringer med kolleger. Særlig for nye butikkdriverne er Merkur utvikling en inngangsport for nettverksbygging. Gjennom å møtes og bli kjent med andre, etableres tillit mellom ferske og erfarne butikkdriverne. Det gjør terskelen for å ringe en kollega som har like utfordringer og problemstillinger på tvers av butikkjede, lav. Flere av Merkur-konsulentene rapporterte i intervjuene om at endringen fra fem fysiske lunsj-til-lunsj-samlinger til tre fysiske og to digitale, har forringet kvaliteten og nytteverdien av Merkur utvikling. Merkur-konsulentene hevder at effektiviteten og kvaliteten av nettverk og samarbeid som oppstår gjennom Merkur utvikling blir bedre når butikkdriverne og Merkur-konsulentene møtes fysisk. En digital samling åpner for eksempel ikke opp for at samlingen også kan inneholde et butikkbesøk der deltakerne kan trekke direkte erfaringer fra praksisfeltet.

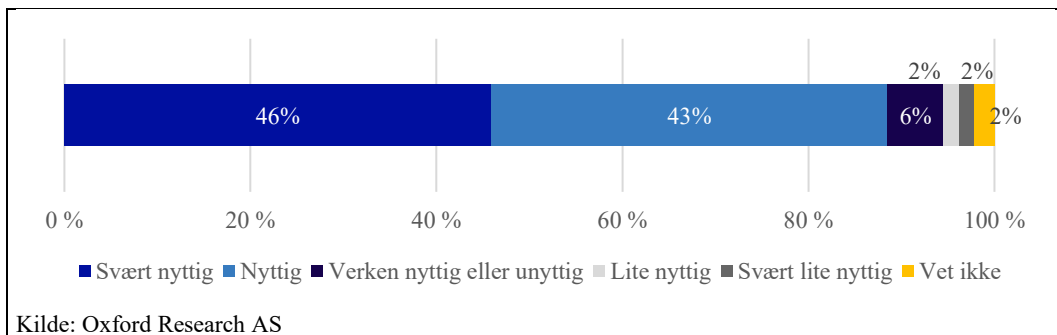
5.6 Regionkonferanser

Regionkonferansene arrangeres årlig og fungerer som en arena for kunnskapsdeling og utveksling av erfaringer. Det er også en god anledning til å møte andre butikkledere fra samme distrikt og bygge nettverk. Selv om hver Merkur-konsulent er ansvarlig for gjennomføringen av konferansen i sin egen region, kan de trekke inn kolleger med spisskompetanse på bestemte temaer når det er relevant. I geografisk store regioner, som Troms og Finnmark, er det samarbeid mellom to konsulenter for å samle nok deltakere for å innfri en lokal målsetting om å ha rundt 40 deltakende butikker. Spesielt i Nord-Norge må konferansen legges til et sted med god logistikk og kommunikasjon (f.eks. Alta) for å unngå at reiseavstanden blir for utfordrende for butikkene.

Majoriteten av respondentene som har besvart spørreundersøkelsen har deltatt på regionkonferanser i regi av Merkur-programmet. I spørreundersøkelsen ble disse respondentene spurt om hvor nyttig de opplevde at regionkonferansene var. 89 prosent av respondentene opplevde det som nyttig eller svært nyttig (figur 39). Det er en liten

nedgang fra 2023, hvor hele 98 prosent opplevde regionkonferansen som nyttig eller svært nyttig. På tross av nedgangen i opplevd nytteverdi, indikerer funnene at innholdet på konferansene er svært relevant for Merkur-butikkene.

Figur 39: Hvor nyttig opplevde du at regionkonferansene er? (n= 183).



Regionkonferansene nevnes også av Merkur-konsulentene som svært nyttige for bedriftene. På disse samlingene får deltakerne faglig påfyll og inspirasjon, og de er viktig for å få struktur og gjennomføring i utviklingsprosjekter. Samlingene bidrar til å vedlikeholde eksisterende og etablere nye nettverksrelasjoner. Når butikkdrivere møtes, skapes og smøres nye og gamle relasjoner mellom butikker på tvers av kjeder. Ifølge Merkur-konsulentene skaper konferansen en unik sosial arena hvor butikkdriverne føler seg sett og deltakende.

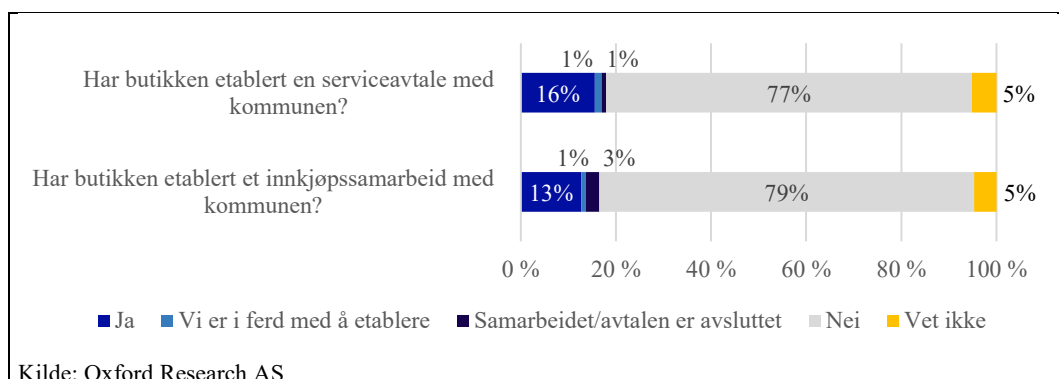
Informantene fra dagligvarekjedene bekrefter at regionkonferansene fungerer som en sentral og verdsatt møteplass for aktørene i Merkur-programmet, spesielt med tanke på nettverksbygging og faglig inspirasjon. Blant de tre informantene anerkjennes konferansene som en viktig arena for erfaringsutveksling på tvers av dagligvarekjeder. Det er spesielt positivt at konsulentene inviterer butikklederne selv til å presentere vellykkede utviklingsprosjekter i konferansenes faglige innhold. Dette sikrer høy relevans og inspirasjon for deltakerne. Dagligvarekjedene understreker samtidig at konferansene har utfordringer knyttet til konsistens og innholdsstyring. Tidligere samlinger er kritisert for å ha vært for repeterende og kjedelige, med temaer som kunne vært formidlet gjennom mindre ressurskrevende kanaler. I tillegg understrekes et strukturelt problem der tilstedeværelsen av ulike konkurrerende kjeder naturlig legger begrensninger på dybden og sensitiviteten i den informasjonen som kan deles. Dagligvarekjedene savner også møtepunkter med Merkur-konsulenter utover disse årlige arrangementene.

5.7 Merkur-butikken og kommunen

I møtene mellom kommune og butikk kan Merkur-konsulentene være en døråpner. Konsulentene opplever ofte at kommuner er positive til sine nærbutikker, men at samarbeidsprosjekter likevel stopper opp og at engasjementet er tilfeldig. I vårt kvalitative datamateriale hevder noen Merkur-konsulenter at samarbeid med kommunene er et utnyttet potensial for butikkene. Et godt samarbeid kan være en vinn-vinn-situasjon for både kommune og butikk. Målet kan for eksempel være å få til samarbeidsavtaler der butikken får betalt for å utføre tjenester for kommunen. Tjenester som å være vert for bibliotekasse og kommunale informasjonstavler, hjelpe eldre innbyggere med ukehandel og varsle om når faste kunder som kommer rutinemessig til butikken uteblir, kan spare kommuner for utgifter. Arbeid og innsats for å styrke samarbeidet er likevel krevende og varierende. En konsulent har opplevd å sende ut invitasjoner til kommunene og fått null svar flere ganger, noe som oppleves som svært umotiverende. Suksessen avhenger ofte av om ledelsen i kommunen er positiv og har en person som er dedikert i kommunens lokalsamfunn (f.eks. en samfunnsplanlegger). Flere av konsulentene peker på at en hovedårsak til samarbeidsutfordringer er dårlig kommuneøkonomi. Noen opplever at det kommunale byråkratiet og saksbehandling henger etter i den raske utviklingen, spesielt i saker som gjelder alkoholsalg og søndagsåpning i selvbetjente løsninger.

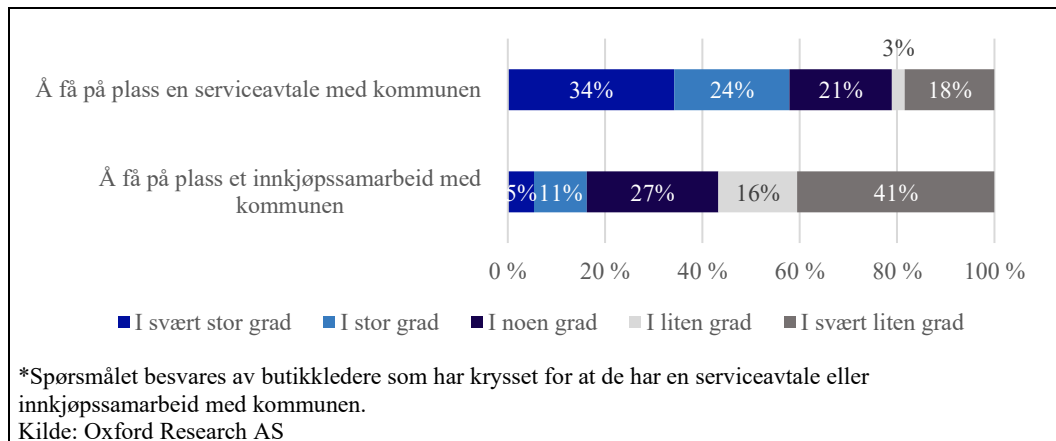
I spørreundersøkelsen ble butikkdriverne spurt om samarbeid med kommunen. Figur 40 viser at de fleste respondentene ikke har etablert et formalisert samarbeid med sin kommune. Bare 16 prosent av butikkene har etablert en serviceavtale og bare 13 prosent har etablert et innkjøpsamarbeid med kommunen.

Figur 40: Serviceavtale og innkjøpsamarbeid med kommunen (n=212).



For de av butikkene som har etablert en serviceavtale med kommunen, viser vårt datasett at Merkur-konsulenten bidro i svært stor eller stor grad i litt over halvparten av avtalene som kom på plass (figur 41). Når det gjelder å få på plass et innkjøpsamarbeid med kommunen, er det betydelig færre som rapporterer at Merkur-konsulenten bidro.

Figur 41:37 I hvilken grad har Merkur-konsulentene bidratt til følgende? (n=38).



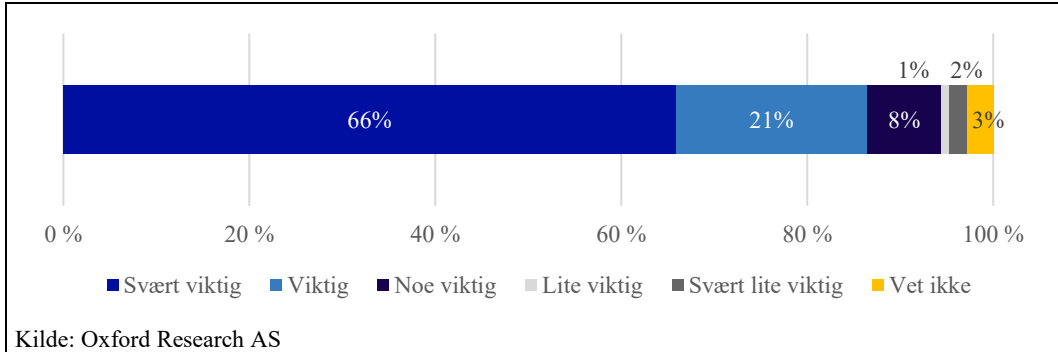
På tross av vanskeligheter med å få opp samarbeidsavtaler mellom butikker og kommuner, er det flere av konsulentene som etterspør et større engasjement fra Distriktssenterets side for å styrke nærbutikkens samarbeid mot kommunene. Merkur-konsulentene påpeker at et område som er mulig å løfte her, er butikkens rolle i beredskap. Butikken er ofte den siste fellesfunksjonen i de minste bygdene, og kan fungere som det fungerende punktet ved uforutsette hendelser (for eksempel ras og ulykker). De kan for eksempel bistå med aggregater og drivstoff ved strømmangel.

Merkur-konsulentene har allerede pilotprosjekter knyttet til beredskapsbehov, for eksempel i Senja og Kvæningen, hvor formålet er å se på hvordan butikken kan brukes i kommunenes totale beredskap. Gjennom et styrket samarbeid kan slike prosjekter videreføres og gjøres til en mer formalisert tjeneste. Konsulentene mener samarbeidets potensial ligger i å koble Merkur-konsulentenes kunnskap om butikk og lokalsamfunn med Distriktssenterets inngang mot kommunene gjennom å bruke Distriktssenterets kommunekontakter (fylkeskontakter). For å lykkes i en slik satsing, understreker flere av Merkur-konsulentene at beredskap må inkluderes i Merkur utvikling.

5.8 Betydningen av Merkur-programmet for distriktsbutikken

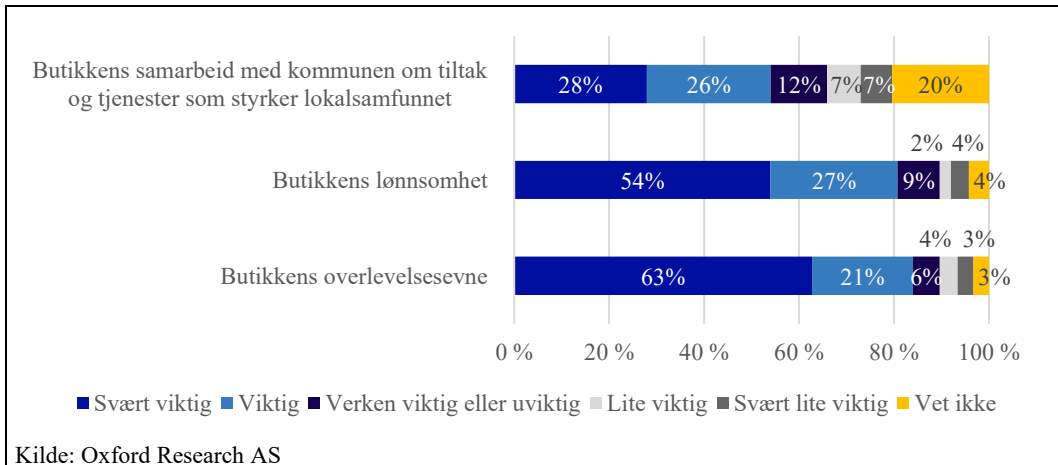
I figur 42 ser vi at Merkur-programmet har en stor betydning for butikkene. Nesten samtlige respondenter (87 prosent) mener at statusen som Merkur-butikk er svært viktig eller viktig for butikken. En naturlig grunn til det er selvsagt at statusen gir tilgang til de økonomiske støtteordningene, samt rådgivning og nettverk med andre butikkdrivere.

Figur 42:38 Hvor viktig er det for butikken din at den har status som Merkur-butikk? (n=214).



I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om hvilke spesifikke forhold som illustrerer viktigheten av Merkur-programmet (figur 43). Samlet sett viser svarene at Merkur-programmet er svært viktig både for butikkens overlevelsessevne og lønnsomhetsutvikling. Her oppgir henholdsvis 84 prosent og 71 prosent av respondentene at Merkur-programmet er svært viktig eller viktig. En litt mindre andel av respondentene oppgir at Merkur-programmet er viktig for samarbeidet med kommunen (54 prosent).

Figur 43: Samlet sett, hvor viktig er Merkur-programmet for følgende forhold? (n=213).



Funnene i figur 43 er i overensstemmelse med tilbakemeldingene fra Merkur-konsulentene. I de kvalitative intervjuene ble Merkur-konsulentene bedt om å reflektere over Merkur-statusens betydning for butikkene. Merkur-konsulentene har delte syn på den umiddelbare betydningen Merkur-statusen har for butikkene, men skiller tydelig mellom statusens interne og eksterne verdi.

Konsulentene er samstemte om at statusen har en helt avgjørende intern betydning for butikkens drift og overlevelse. Den viktigste betydningen er at statusen gir butikkene

tilgang til økonomiske støtteordninger og rådgivning. For en butikk som planlegger nybygg, kan banken ha som krav at de er en del av Merkur-programmet for å innvilge lån, da Merkur-støtten reduserer bankens risiko. Ifølge konsulentene bidrar statusen til å sette en viss standard for tjenester butikken skal levere på, og driverne er stolte over å være en del av et omfattende nettverk av butikker. I disse nettverkene får butikkdriverne anerkjennelse, spesielt når de vinner priser for sin butikk.

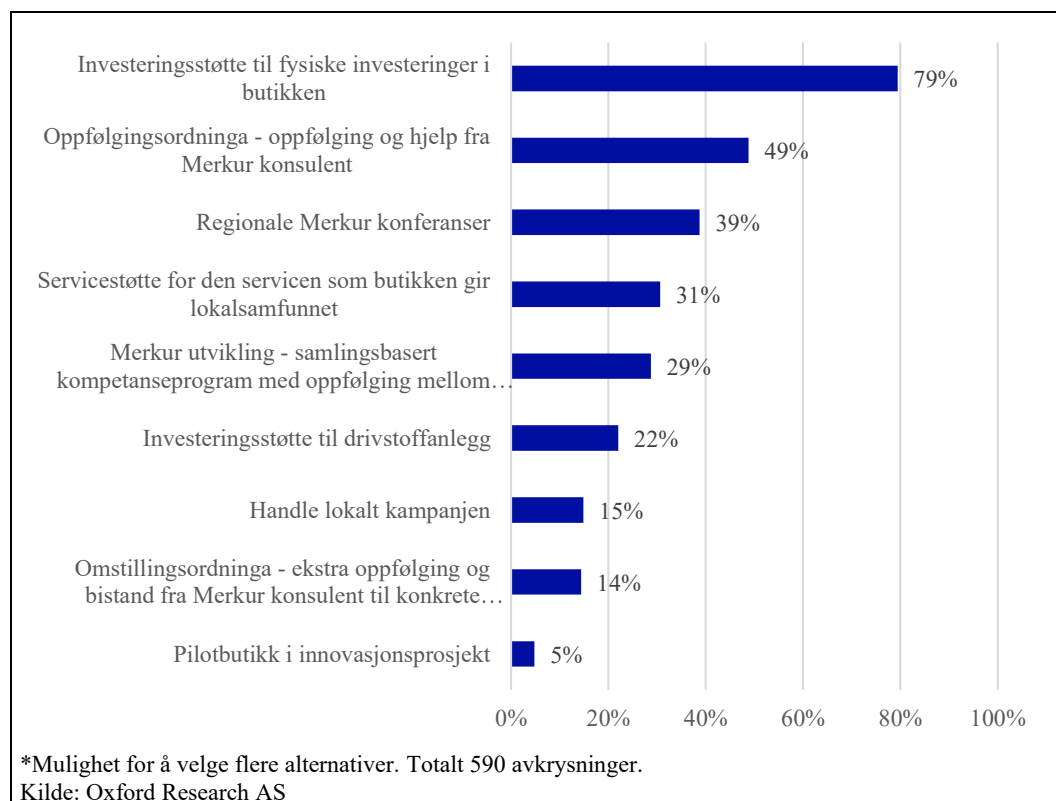
Når det gjelder Merkur-statusens eksterne betydning, er denne imidlertid lav, ifølge Merkur-konsulentene. Kunder, kommuner og andre aktører kjenner i liten grad til Merkur-programmet. Det resulterer ofte i at lokalsamfunnet i beste fall forstår at det er penger involvert i statusen, men ikke så mye mer enn det. Konsulentene mener at Merkur-programmet ikke har vært flinke nok til å bruke denne posisjonen og profilere butikken som bygdebutikk og bygdas hjelper for å skape lokal lojalitet. Én foreslår derfor å gi programmet et nytt navn, som for eksempel «Bygdelivsbutikk».

5.9 Hvordan synes butikkene at Merkur-programmet bør videreutvikles?

I spørreundersøkelsen ble respondentene spurt om hvilke tiltak innen Merkur-programmet som er viktigst for butikkens utvikling (figur 44). Respondentene ble bedt om å krysse av for de tre viktigste tiltakene. Våre funn viser at for 79 prosent er investeringsstøtten til fysiske investeringer ett av de tre viktigste tiltakene i Merkur-programmet. Dette blir etterfulgt av oppfølgingsordningen (49 prosent) og regionale Merkur-konferanser (39 prosent). Denne høye andelen på disse tre indikerer at tiltak som direkte påvirker butikkens infrastruktur og konkurransevne anses som avgjørende for butikkens utvikling.

Servicestøtte er blant de viktigste tiltakene for 31 prosent, men her er det viktig å understreke at dette tiltaket bare er tilgjengelig for butikkene med under fem millioner i omsetning. Merkur utvikling og omstillingsordningen er blant de tre viktigste tiltakene for henholdsvis 29 prosent og 14 prosent. Dette kan tolkes i lys av at det tross alt er en viss stabilitet i drivergruppen over tid, parallelt med pågående generasjonsskifter, og som reduserer umiddelbare behov for intensiv kompetanse- og omstillingsbistand.

Figur 44: Hvilke av disse tiltakene innen Merkur-programmet er viktigst for butikkens utvikling? (n=209).



I spørreundersøkelsen ble butikkdriverne i fritekstfeltet bedt om å beskrive hvilke tiltak og satsinger de mener er de viktigste for at Merkur-programmet skal bidra til å utvikle fremtidens nærbutikk. 90 respondenter valgte å benytte seg av muligheten til å svare på spørsmålet. I stort kan tilbakemeldingene kategoriseres i to spor: styrking av Merkur-programmets økonomiske virkemidler og større fokus på kompetanseutvikling.

For det første, når det gjelder økonomiske virkemidler, er det en klar etterspørsel etter en mer målrettet og fleksibel kapitalinnsprøytning. Dette innebærer en økt tildeling av midler til butikker med spesielt krevende driftsgrunnlag, definert ved lav årlig omsetning (under fire millioner kroner) og plassering i små lokalsamfunn (færre enn 400 husstander). Videre argumenteres det for å utvide investeringsstøttens omfang. Dette inkluderer å tillate finansiering av kostbare, men nødvendige tiltak som rehabilitering av eksisterende bygg og eventuell nybygging for å erstatte slitt infrastruktur, samt å inkludere investeringer rettet mot fornying, bærekraft og grønne løsninger. Samtidig påpekes viktigheten av å styrke servicestøtten slik at den i større grad kompenserer for butikkens utvidede samfunnsrolle, inkludert oppgaver knyttet til logistikk, beredskap og velferdstjenester.

For det andre, med henblikk på kompetanseutvikling og rådgivning, etterspør butikkdriverne tiltak som sikrer en mer butikknær og fremtidsrettet bistand. Digitalisering og ny teknologi er identifisert som en kritisk overlevelsesfaktor, og programmet må opprettholde og styrke innsatsen for å få disse løsningene på plass. I tillegg er det et ønske om å øke programmets synlighet i lokalsamfunnet for å heve statusen og stoltheten ved å være en Merkur-butikk, samtidig som administrative prosesser, som det gjeldende regelverket, må forenkles for å bedre brukervennligheten.

5.10 Hvordan mener Merkur-konsulentene at Merkur-programmet bør videreutvikles?

Selv om Merkur-konsulentene i stort hevdet at Merkur-programmet treffer butikkens behov, peker de også på flere sider ved programmet som bør forbedres. I første omgang peker Merkur-konsulentene på rigide kriterier for deltakelse i Merkur-programmet, spesielt knyttet til investeringsstøtte. Den viktigste endringen er å myke opp de rigide avstandskriteriene (10,0 km-grensen) for investeringsstøtten. Konsulentene mener grensen er urettferdig og utelukker mange butikker som er lokalisert bare noen hundre meter fra grensen for støtte. Samtidig fremmer flere av konsulentene et ønske om å gjøre investeringsstøtten mer fleksibel og målrettet. Det er behov for å indeksregulere både service- og investeringsstøtten for å bevare verdien, samt øke taket for investeringsstøtten.

For at Merkur-programmet til enhver tid skal være tilpasset butikkens behov, må programmets kompetansetilbud heves i takt med nye samfunnstrender. Kompetanseprogrammet bør inkludere temaer som ny teknologi, bruk av KI, og hvordan butikkene kan utnytte digitale verktøy.

Konsulentene er særlig bekymret for at reduksjon av antall fysiske samlinger i Merkur utvikling (til fordel for digitale møter) kan forvitte gode utviklingsprosesser. Det er et tydelig ønske om å styrke oppfølgingsordningen for Merkur-butikkene etter at de har fullført utviklingsprogrammet, ettersom mange drivere blir «ensomme og alene».

Ifølge Merkur-konsulentene er det også behov for å øke fokus på nyskaping og styrke butikkens rolle og funksjon i lokalsamfunnet. Programmet bør fokusere på innovasjon og nyskaping for å hjelpe butikkene til å etablere nye forretningsområder som gir dem flere bein å stå på ut over tilleggstjenestene som butikkene tilbyr i dag. Dette inkluderer:

- Utnytte ledig tid fra fjernbetjening til å levere enkle velferdsrelaterte tjenester (f.eks. for eldre).
- Utvikle Merkur Reiseliv-konsepter på steder med sterk turisme.
- Fokus på butikkens rolle i beredskap og totalberedskap i kommunen.

I vårt datamateriale er det også indikasjoner på at markedsføringen av Merkur-navnet har forbedringspotensial. Til tross for programmets betydning, er «Merkur» som konsept lite kjent utenfor kretsen av drivere og konsulenter. Statusen som Merkur-butikk betyr mest internt for butikkene fordi det gir tilgang på penger og rådgivning. Blant kunder og for kommuner som har Merkur-butikker, er det få som vet hva Merkur er. I vårt datamateriale er det for eksempel flere Merkur-konsulenter som rapporterer om at kommunal forvaltning mangler kjennskap til Merkur-programmet. Flere av informantene forteller at de i møter med offentlig forvaltning (bl.a. departement og kommune) møter byråkrater som lurer på hva Merkur er for noe. Blant Merkur-konsulentene etterlyses det at Merkur som program må løftes frem med større kraft og på en mer dedikert måte helt opp til departementet. Merkur må profilere seg bedre og skape lokalbutikklojalitet i markedet, påpeker konsulentene.

En siste videreutvikling av Merkur-programmet som konsulentene peker på er å styrke samarbeidet mellom konsulentene og Distriktssenteret. Gjennom Distriktssenterets inngang til kommunene kan Merkur-konsulentene få en utvidet mulighet for å formalisere samarbeidsavtaler. En annen samarbeidsoppgave er økt synlighet for å profilere butikkene bedre og skape lojalitet rundt distriktsbutikkene og synliggjøre deres betydning for lokalsamfunnet.

5.11 Hvordan mener dagligvarekjedene at Merkur-programmet bør videreutvikles?

Dagligvarekjedene Kjøpmannshuset og Snarkjøp uttrykker både bekymring og savn etter det avviklede Merkur-styret. Avviklingen av styret har ført til at den overordnede strategien og den sentrale oppfølgingen av programmet er glidd ut, og dynamikken har blitt borte. De føler at det nå er et lengre stykke mellom programmet, administrasjonen og butikkene/kjedene. Ifølge informantene fra dagligvarekjedene har konsulentene et enormt nettverk og bred kunnskap, og er en viktig lenke mellom butikk, kommune og administrasjon, og fungerer som en svært bra sparringspartner.

6. Konklusjoner

Dette kapittelet presenterer en syntese av hovedfunnene fra brukerundersøkelsen. Funnene danner grunnlag for å identifisere strategiske veivalg og vurdere nødvendige justeringer for å sikre at Distriktssenteret og Merkur-programmet opprettholder sin effektivitet og når sine mål i møte med fremtidens distriktsutfordringer. Alle konklusjonene i dette kapittelet er basert på vår analyse og tolkning av det samlede datamaterialet, og representerer således vår faglige vurdering.

6.1 Distriktssenteret

Årets resultater viser et tydelig mønster: En mindre gruppe kommuner bruker Distriktssenteret aktivt og rapporterer konkrete prosess- og utviklingseffekter, mens majoriteten bruker senteret primært som en kunnskapskilde ved behov. Dette gir innsikt og metodisk støtte, men sjeldnere direkte praksisendringer. Lav bruk skyldes i hovedsak kommunenes kapasitet og etablerte arbeidsformer, men ikke Distriktssenterets kompetanse eller kapasitet. Distriktssenteret har et betydelig uutnyttet potensial når det gjelder å nå de som ikke oppsøker ressursene aktivt. Effekten av Distriktssenterets arbeid vil trolig øke gjennom at man øker senterets synlighet og proaktivitet overfor de kommunene som ikke bruker tilbudet.

6.1.1 Distriktssenteret rolle i et i laget rundt kommunene

Selv om Distriktssenteret er en relativt liten aktør målt i kapasitet og ressurser, opererer senteret i et landskap der kommunene også benytter store og ressurssterke aktører som fylkeskommunene, statsforvalterne, konsulenter, Husbanken og Innovasjon Norge. Distriktssenteret bør jobbe med hvordan man tilfører merverdi til det samlede laget rundt kommunene. Det ligger et potensial i rollen som forbindelsesledd, metodisk støtte og kompetansepartner. Dette er nærmere diskutert i kapittel 6.1.

6.1.2 Bidrar Distriktssenteret til at kommuner blir gode samfunnsutviklere?

Distriktssenteret bidrar i hovedsak til å styrke kommunenes kompetanse og innsikt i samfunnsutviklingsarbeidet. Kommunene rapporterer at særlig digitale og skriftlige ressurser (nettsidene, rapporter og publikasjoner) oppleves som lett tilgjengelige og relevante. Dette gir kommunene et kunnskapsgrunnlag som brukes aktivt i planlegging, idéutvikling og tilpasning av egne utviklingsprosesser.

Distriktssenterets bidrag er mest synlige på områdene kompetanseheving, metodisk støtte og tilgang til eksempler fra andre kommuner. Det er færre kommuner som rapporterer at

Distriktssenteret i stor grad har bidratt til konkrete endringer i tjenestetilbud eller etablering av nye arbeidsmetoder. Dette samsvarer med tidligere års funn, og må forstås i lys av kommunenes kapasitet og kompleksiteten i utviklingsarbeidene.

Gitt Distriktssenterets begrensede ressurser og den store variasjonen i kommunenes forutsetninger, vurderes resultatene som gode. Senteret leverer tydelig merverdi innen kompetanse, metodikk og støtte til refleksjon og prosessarbeid. Dette er sentrale, men ikke tilstrekkelige premisser for å styrke kommunenes utviklingskapasitet.

6.1.3 Hvem når Distriktssenteret, og hvem når de ikke?

Undersøkelsen viser at Distriktssenteret når ut til majoriteten av distriktskommunene. Kun en liten andel oppgir at de ikke kjenner til senteret. Samtidig svarer en betydelig gruppe at de har begrenset kjennskap til senterets konkrete oppgaver og tilbud.

Et gjennomgående trekk, som også fylkeskommunene bekrefter, er at de mest utviklingsorienterte kommunene bruker Distriktssenteret mest. Disse kommunene har ofte etablerte utviklingskulturer, tilgjengelige ressurser og nøkkelpersoner som aktivt oppsøker fagmiljøer og verktøy. Kommunene som bruker Distriktssenteret minst er gjerne preget av:

- Kapasitetsutfordringer
- Lav eller ustabil administrativ kompetanse
- Driftspress og begrenset handlingsrom
- Svak kultur for utviklingsarbeid

Undersøkelsen tyder dermed på at manglende bruk i stor grad skyldes interne forhold i kommunene, men ikke Distriktssenterets kompetanse eller kapasitet. Flere av kommunene som ikke bruker Distriktssenteret uttrykker ønske om bedre informasjon om hva Distriktssenteret faktisk kan tilby.

6.1.4 Er det en effekt blant de Distriktssenteret når?

Effekten av Distriktssenterets arbeid viser seg tydeligst på de områdene hvor ressursene brukes mest: samfunnsplanlegging, stedsutvikling og næringsutvikling. Kommunene rapporterer særlig om at de har fått bedre kompetanse og økt metodisk trygghet. De har også fått større evne til å strukturere utviklingsprosesser og tilgang til relevante eksempler og inspirasjon.

På flere fagområder oppgir rundt halvparten at de har tatt i bruk nye arbeidsmetoder eller satt i gang prosjekter i stor eller noen grad, men få rapporterer om konkrete nye tjenester. Effektene er altså primært kompetanse- og prosessrelaterte, noe som er i tråd med senterets rolle som kunnskaps- og utviklingspartner.

6.1.5 Bidrar produkter og tjenester til brukereffekter?

Distriktssenterets produkter og tjenester bidrar særlig til kompetanseheving, erfaringsdeling og strukturering av utviklingsarbeid. Flertallet av kommunene som har deltatt i satsinger eller mottatt veiledning rapporterer positive effekter, men datamaterialet viser også at:

- Ressursene brukes oftest «i noen grad», ikke «i stor grad».
- Effektene er indirekte for mange: inspirasjon, innsikt, ny forståelse.
- Prosessbistand og nettverk brukes minst, primært på grunn av begrenset kapasitet i kommunene.

De kommunene som er tett involvert i satsinger eller samarbeid, rapporterer høyere nytte enn de som kun bruker digitale ressurser.

6.1.6 Hvordan oppleves kvaliteten på Distriktssenterets sine produkter og tjenester?

Kvaliteten vurderes gjennomgående som god og relevant. Kommunene trekker særlig frem:

- Nettsidene som en sentral kompetansedatabase.
- Rapporter og publikasjoner som praktiske verktøy og kunnskapsgrunnlag.
- Innlegg og webinarer som nyttige, korte faglige påfyll.
- Veiledning som målrettet og profesjonell når de faktisk benytter den.

Samtidig påpeker flere respondenter at synlighet og kommunikasjon kan styrkes, særlig overfor politisk nivå og kommunale toppledere. Mange etterspør en tydeligere oversikt over hva Distriktssenteret kan bidra med, og flere peker på at tilbudet er mer selvoppsøkende enn oppsøkende.

6.2 Merkur-programmet

Merkur-programmets virkemidler har fortsatt høy relevans for nærbutikkene. Programmet er godt organisert og gir butikkleidere og eiere verdifulle verktøy og økonomisk støtte som skaper en tydelig merverdi for butikkene. Våre analyser viser at programmet imøtekommer ulike butikkers ulike behov for støtte. Programmet bidrar til å opprettholde butikkene i lokalsamfunnene. Både finansiell støtte og tilgang til kompetanse er for mange butikker avgjørende for deres overlevelse og lønnsomhet. Samtidig har brukerundersøkelsen avdekket noen administrative og strukturelle flaskehalser. Delkapitlene under oppsummerer våre konklusjoner og svar på oppdragets problemstillinger (jamfør kapittel 1.1.2).

6.2.1 Distriktssenterets bidrag for butikkene

Merkur-programmet bidrar til butikkenes evne til å holde tritt med utviklingen i dagligvarebransjen og tiltrekke seg nye drivere. Vår analyse av Merkur-programmet viser at de økonomiske virkemidlene er helt avgjørende for distriktsbutikkens lønnsomhet og overlevelse. Vi finner at de økonomiske virkemidlene har fått økt betydning siden 2023-undersøkelsen. Særlig servicestøtten er kritisk for de minste, der den utgjør forskjellen mellom fortsatt drift og nedleggelse. Investeringsstøtten har stor betydning for å muliggjøre digitalisering og oppgraderinger i butikkdriften.

Basert på våre analyser konkluderer vi også med at kompetanse- og utviklingstiltakene, med Merkur utvikling som bærebjelke, bidrar til nettverksbygging og for å skape et godt miljø for erfaringsdeling. Vi deler derfor Merkur-konsulentenes bekymring for at reduksjonen i fysiske samlinger forringer kvaliteten på rådgivning og veiledning og innskrenker nettverksbygging mellom butikkdriverne.

6.2.2 Samarbeid med kommunen

Brukerundersøkelsen avdekker et betydelig, men uutnyttet potensial for bedre samarbeid mellom kommunene og Merkur-butikkene. Våre funn viser at Distriktssenterets bidrag for økt samarbeid primært skjer gjennom Merkur-konsulentene, som hjelper butikkene med å formalisere sin rolle som servicesenter eller møteplass. Til tross for potensialet i bedre samarbeid, har de fleste butikker likevel ikke etablert et formalisert samarbeid med kommunen. For mange butikker og Merkur-konsulenter har tålmodigheten i møte med sine kommuner tatt slutt. Varierende kommunal interesse, dårlig kommuneøkonomi og utfordringer knyttet til kommunalt byråkrati, hindrer samarbeid.

Basert på våre analyser, konkluderer vi likevel med at Merkur-butikkene også i større grad kan bidra i realiseringen av Distriktssenterets ulike fagområder (jmfør kapittel 3.4). Merkur-konsulentene viser til et konkret eksempel og argumenterer for et voksende potensial som ligger i å formalisere butikkens rolle innen beredskap. Gitt samfunnsutviklingen i kommuner med sentralitetsindeks 5 og 6 og generelt nedskjæringer i kommunebudsjetter, deler vi konsulentenes synspunkter på butikkens rolle for kommunene. I små lokalsamfunn kan de bli en viktigere aktør i kommuners beredskapsplaner. Slike endringsprosesser krever modning over tid og er ikke en oppgave Merkur-konsulentene kan bidra til alene. En mulig løsning ligger i å koble konsulentenes lokale kunnskap med Distriktssenterets inngang mot kommunene. Nye samarbeidsoppgaver med kommunen, forutsetter at oppgavene også inkluderes i Merkur utvikling og som tema på regionale konferanser.

6.2.3 Forvaltningen av Merkur-programmet

Forvaltningen av Merkur-programmet er effektiv og god. Merkur-programmets tilbud er oversiktlig og brukervennlig. Butikkdriverne mottar god informasjon om støtteordningene og det tilhørende regelverket. Merkur-konsulentene har en viktig veiledningsfunksjon og bistår aktivt potensielle søkere med å utforme søknader som oppfyller kravene, noe som resulterer i en svært lav andel av avslag. Likevel påpeker Merkur-konsulentene at det er kapasitetsproblemer i saksbehandlingen som fører til forsinkelser. Dette er imidlertid en utfordring som vi anser er midlertidig. Vi finner det mer bekymringsfullt at Merkur-konsulentene opplever at programmet blir mindre fleksibelt for butikkene.

Til tross for at søknadsprosessen er forenklet, oppstår det visse utfordringer i rapporteringen. Et betydelig antall butikkdriverne opplever at sluttrapporteringen er tidkrevende. Den mest kritiske administrative hindringen er kravet om at butikkene må fremlegge betalte fakturaer for å få utbetalt innvilget støtte. Flere konsulenter bekrefter at denne praksisen skaper betydelige likviditetsutfordringer for mange butikker, særlig ved store investeringsprosjekter.

I intervjuene uttrykker Merkur-konsulentene en bekymring for en tiltakende byråkratisering av programmet. De får støtte av flere butikkdriveres vurderinger i de åpne svarene i spørreundersøkelsen. Distriktssenterets forvaltningskultur risikerer å utvanne Merkurs nødvendige fleksible tilnærming. Denne mangelen på fleksibilitet er for eksempel knyttet til avstandskriterier (10,0 km-grensen) for investeringsstøtten, noe som oppleves som urettferdig og utelukker mange fortjente butikker. Vi støtter argumentene for muligheten for mer bruk av skjønn i saksbehandlingen.

6.2.4 Merkur-konsulentenes nytteverdi for butikkene

Merkur-konsulentene har høy nytteverdi for butikkene. I spørreundersøkelsen rangerer de av butikkdriverne som har mottatt ulik støtte fra sin Merkur-konsulent at dette har stor betydning. Særlig er konsulentenes nytteverdi stor knyttet til å være en dialog- og sparringspartner og å gi direkte bistand i forbindelse med søknadsprosesser om investerings- og servicestøtte. Konsulentene er også sentrale som nettverksbyggere gjennom kurs og konferanser, hvor butikkdriverne opplever stor nytteverdi i å dele erfaringer på tvers av kjeder.

For å sikre at programmet har fremtidig relevans og nytteverdi for butikkene, bør det imidlertid rettes mer innsats på innovasjon, digitalisering og utvidet samfunnsrolle. Konsulentene selv ønsker å prioritere nyskaping og beredskap som et nytt sentralt tema i Merkur utvikling, samt å styrke oppfølgingsordningen etter fullført Merkur utvikling. Oxford Research støtter argumentene om at Merkur-programmets innhold og aktiviteter

stadig må fornyes for å sikre butikkernes lønnsomhet og overlevelsessevne og for å holde tritt med samfunnsutviklingen for øvrig.

6.2.5 Prioriteringer for økt nytteverdi for butikkene

Selv om Merkur-programmet er et velfungerende tiltak, vil vi argumentere for å gjøre noen justeringer for å øke Merkur-programmets nytteverdi for butikkene.

Problemstillingen om hva som skal til for å maksimere nytte for butikkene og lokalsamfunnet, samt programmets tre strategiske prioriteringer for de neste fem årene, kan oppsummeres gjennom både butikkdrivernes og Merkur-konsulentenes perspektiver.

Fra butikkdrivernes ståsted er de mest presserende endringene knyttet til programmets økonomiske og administrative praksis for å bedre butikkernes økonomiske lønnsomhet. Det er et sterkt uttalt ønske om å løse de betydelige likviditetsutfordringene som oppstår som følge av kravet om å måtte fremlegge betalte fakturaer før utbetaling av innvilget støtte. I tillegg fremhever butikkene behovet for å inflasjonsjustere både service- og investeringsstøtten for å bevare virkemidlenes reelle verdi over tid.

Vi foreslår videre å myke opp de rigide avstandskriteriene (10,0 km-grensen) for investeringsstøtten. I programmet bør det videre prioriteres fremtidsrettet kompetanse ved å oppdatere programmet med temaer som ny teknologi og bruk av kunstig intelligens, og samtidig styrke fysiske butikkbesøk for å sikre butikknær, skreddersydd én-til-én-rådgivning, og motvirke at driverne føler seg «ensomme». For å styrke butikkernes samfunnsrolle er det behov for å profilere og øke kjennskapen til Merkur-programmet i kommuneledelsen.

6.2.6 Innovasjon og nyskaping

Merkur-programmet har i stor grad bidratt til å utvikle nye tiltak og strategier for å ruste butikkene for fremtiden. Dette arbeidet bør fortsette. Programmet har vært avgjørende for å rekruttere nye drivere og gjøre butikkene i stand til å holde tritt med bransjen. Videre har programmet aktivt bidratt til utviklingen av nasjonale rammeverk for ny teknologi, spesielt knyttet til lovgivning rundt fjernbetjente butikker. Investeringsstøtten er av stor betydning for butikkernes investeringer i digitalisering og ny teknologi.

7. Anbefalinger

Basert på hovedfunnene over og våre analyser presenter vi i dette kapitlet noen anbefalinger som vi mener vil bidra til at Distriktssenteret og Merkur-programmet i enda større grad vil bidra til å nå sine hovedmålsetninger..

7.1 Distriktssenteret

Distriktssenteret har et bredt og viktig oppgavesett. I dette delkapitlet tar vi for oss noen strategiske dimensjoner senteret bør drøfte for å få økt gjennomslagskraft og lykkes bedre. Vi presenterer også noen konkrete grep vi mener Distriktssenteret bør gjøre. Våre forslag er knyttet til:

- Hvordan kan Distriktssenteret tilføre merverdi?
- Videreutvikling av rollen i laget rundt kommunene.
- Hvilke implikasjoner har en presset kommuneøkonomi for Distriktssenteret?
- Hvordan kan Distriktssenteret bidra i realiseringen av nordområdestrategien?
- Behov for mer målrettet formidling og større synlighet mot kommunene.
- Behov for større synlighet over for beslutningstakere.
- Et mer systematisk kunderegister og kontaktstrategi.
- Styrket samspill med fylkeskommunene for å nå kommuner med lav kapasitet.
- Styrket regional relevans

7.1.1 Hvordan kan Distriktssenteret tilføre merverdi?

Resultatene fra brukerundersøkelsen viser at 9–13 prosent av kommunene i stor grad bruker Distriktssenteret i sitt arbeid med samfunnsutvikling. Dette er en vesentlig lavere andel enn for flere andre aktører på feltet. Som en liten aktør blir det derfor viktig for Distriktssenteret å diskutere hvordan de, i samarbeid med andre, kan ta en tydelig posisjon og tilføre merverdi. Slik vi vurderer det, har Distriktssenteret tre strategiske strenger å spille på her:

- **Videreutvikling av prosesskompetanse.** Distriktssenteret mottar gode tilbakemeldinger fra både kommuner og fylkeskommuner på sin unike prosesskompetanse – en kompetanse de ofte ikke selv har. Senterets rolle som prosessleder og prosessveileder bør derfor videreutvikles ytterligere. Dette vil gi Distriktssenteret en naturlig plass i komplekse utviklingsprosjekter, blant annet som følge av at man kan innta en nøytral rolle i krevende samarbeidskonstellasjoner.
- **Utnytte det nasjonale perspektivet.** Distriktssenteret har et erfaringsgrunnlag fra hele landet. Denne nasjonale oversikten tilfører viktig merverdi, spesielt når

regionalt baserte aktører jobber innenfor et mindre geografisk område.

Distriktssenteret kan strategisk utnytte denne posisjonen ved å fungere som en kunnskapsbro. Dette innebærer å systematisk identifisere, sammenligne og formidle vellykkede grep og overførbare løsninger som er gjort i andre deler av landet, for å bidra til læring og utvikling lokalt.

- **Styrke analysearbeidet.** Distriktssenteret kan styrke arbeidet med analyser og syntetisering av kunnskap. Gjennom å systematisere og bearbeide data fra prosjekter, forskning og egne erfaringer, vil senteret i enda større grad kunne bidra med kunnskap om hva som faktisk fungerer i distriktene. Dette vil være et viktig bidrag for enkeltkommuner og prosjekter som søker mer evidensbaserte løsninger. Samtidig er syntetisert kunnskap om "beste praksis" verdifullt som et sentralt innspill i den nasjonale politikktutviklingen overfor Kommunal- og distriktsdepartementet.

7.1.2 Videreutvikling av rollen i laget rundt kommunene

Distriktssenteret har en uttalt ambisjon om å styrke samarbeidet med andre aktører og posisjonere seg som en sentral bidragsyter i "laget rundt kommunene". For å realisere og utvikle denne rollen i praksis, er det nødvendig med en grundig analyse og bevisstgjøring av samspillformene. Ledelsen i Distriktssenteret bør diskutere hvilken rolle organisasjonen skal spille, identifisere hvor samarbeid er mest hensiktsmessig, og hvor aktørene bør arbeide individuelt.

I første omgang vil det være formålstjenlig å gjennomføre en systematisk analyse av hvordan Distriktssenteret samvirker med andre sentrale aktører innenfor sine hovedfagområder. Denne analysen bør særlig fokusere på hvordan man kan skape **økt komplementaritet** og maksimere effekten gjennom ulike former for samspill:

- **Gjensidig Forsterkning:** Dette inntreffer når to virkemidler eller aktører forsterker hverandres innsats gjennom samtidig innsats. Målet er å unngå dobbeltarbeid og sikre at Distriktssenterets innsats akselererer effekten av andres tiltak.
- **Kjedet Samspill (sekvensiell merverdi):** Dette eksisterer når aktørene skaper merverdi ved at det ene virkemiddelet leveres før det andre. Distriktssenteret kan for eksempel levere prosessveiledning tidlig i fasen, som deretter danner grunnlaget for en finansieringsordning fra fylkeskommunen.

Det finnes allerede et solid erfaringsgrunnlag å bygge videre på, blant annet knyttet til arbeidet med bygdevekstavtaler, distriktssatsingen I LAG i Trøndelag og «Tett på» i Møre og Romsdal, i tillegg til ulike samarbeidsavtaler med fylkeskommunene.

I neste runde må Distriktssenteret også ta stiling til sin **strategiske posisjonering og arbeidsformer**. For å komme frem til gode tilnærminger for samarbeid, må DS avklare sin posisjon i tre hovedkonstellasjoner:

- **Samlet enhet.** Identifisere konstellasjoner der aktørene virkelig vinner på å samarbeide som én samlet enhet (f.eks. felles oppsøkende virksomhet).
- **Mindre grupper (spesialiserte partnerskap).** Avklare hvor det er mest effektivt å jobbe sammen i mindre, spesialiserte grupper (f.eks. Distriktssenteret, fylkeskommunen og Husbanken om boligspørsmål).
- **Individuelt arbeid.** Definerer områdene hvor Distriktssenteret har mest å hente ved å jobbe alene, og hvor det er viktig å rendyrke kjernekompetansen uten å vanne ut budskapet i et partnerskap (f.eks. utvikling av nye rapporter).

7.1.3 Hvilke implikasjoner har en presset kommuneøkonomi for Distriktssenteret?

Den stadig mer pressede kommuneøkonomien får direkte konsekvenser for Distriktssenterets virksomhet, og det er nødvendig å diskutere implikasjonene av dette langs flere strategiske dimensjoner.

For det første utfordrer den økonomiske situasjonen kommunenes mottakskapasitet. Når handlingsrommet krymper, prioriteres ofte lovpålagte driftsoppgaver foran utviklingsarbeid. Dette reiser spørsmålet om Distriktssenteret må endre måten man tilnærmer seg kommunene på. Det kan være behov for nye metoder som krever mindre egeninnsats fra kommunens side, eller tilnærminger som tydeligere kobler utviklingsarbeid direkte til effektivisering.

For det andre skaper økonomien usikkerhet rundt skalering og bærekraft. Distriktssenteret gjennomfører flere piloter og satsinger der kun et utvalg kommuner inngår, ofte med ekstern støtte. Utfordringen oppstår når løsninger skal rulles ut til mange kommuner som må finansiere driften over egne, knappe budsjetter. Det er derfor avgjørende å diskutere hvordan man kan sikre at vellykkede prosjekter ikke stanser opp når prosjektmidlene tar slutt, og hvilke grep som kan tas for å sikre videreføring i en strammere økonomisk virkelighet.

Til slutt kreves det en prinsipiell avklaring av den faglige tilnærmingen. Hvordan skal Distriktssenteret posisjonere seg i møte med kommuner i krise? Det bør vurderes om senteret skal involvere seg bredere i omstilling av kommuneorganisasjoner, eller om dette bør overlates til andre aktører. Her er blant annet grenseoppgangen mot KS sentral, spesielt med tanke på at KS i 2025 etablerte et nettverk for kommuner med alvorlige økonomiske utfordringer (ROBEK-kommuner). Også relasjonen til statsforvalter og fylkeskommunen må adresseres.

7.1.4 Behov for mer målrettet formidling og større synlighet

Brakerundersøkelsen viser at Distriktssenteret har et betydelig uutnyttet potensial når det gjelder synlighet og formidling av egne tjenester. Blant kommunene som ikke bruker senteret i dag, svarer 13 prosent at de opplever det som vanskelig å få oversikt over hva Distriktssenteret faktisk tilbyr. Dette gjenspeiles også i fritekstkommentarene, hvor mange beskriver at de ønsker mer konkret, hyppigere og bedre strukturert informasjon. Særlig etterspørres tydelige eksempler fra andre kommuner, oppsummerte erfaringer og en mer politikerrettet kommunikasjon som gjør det enklere å se hva senterets bidrag innebærer i praksis. Dette viser at utfordringen i liten grad handler om kvaliteten på ressursene, men først og fremst om hvordan informasjonen gjøres tilgjengelig for målgruppen.

For å imøtekomme dette behovet kan Distriktssenteret styrke formidlingen gjennom kortfattede og målrettede fagpakker innen sine kjerneområder. Slike pakker bør være enkle å forstå, vise konkrete eksempler og tydeliggjøre hvordan kommunene kan ta ressursene i bruk. Temapakker for planarbeid, stedsutvikling, rekruttering, medvirkning og boligutvikling vil gjøre det lettere for både administrative ledere og politikere å orientere seg. I tillegg vil fagspesifikke nyhetsbrev og skreddersydde henvendelser til kommunedirektører og plansjefer sikre at informasjonen når frem til de som faktisk har ansvar for å mobilisere utviklingsarbeid i kommunen.

Samtidig viser årets resultater at flere kommuner benytter store og godt etablerte aktører som Fylkeskommunene, Statsforvalteren og Husbanken som førsteinstans i utviklingsarbeidet. Dette understreker viktigheten av at Distriktssenteret er synlig på de arenaene der kommunene allerede deltar. Enda mer aktiv deltakelse på felles fagseminarer, workshop-rekker eller samordnede invitasjoner, vil kunne styrke senterets posisjon og bidra til at kommunene opplever rådgivningen som mer integrert i det samlede virkemiddelapparatet. På denne måten kan Distriktssenteret øke sin gjennomslagskraft uten å øke egne ressurser, samtidig som kommunene får en klarere og mer tilgjengelig inngang til senterets kompetanse.

7.1.5 Behov for større synlighet over for beslutningstakere

Gjennom de åpne spørsmålene i undersøkelsen fremhever informanter fra kommunene at Distriktssenteret har et synlighetsunderskudd, særlig overfor politisk nivå og sentrale beslutningstakere. For å gjøre noe med denne utfordringen, bør det iverksettes en målrettet strategi som kombinerer politisk profilering og dokumentert samfunnsgevinst.

Distriktssenteret bør utvikle en proaktiv kommunikasjonsstrategi rettet direkte mot det politiske nivået, inkludert Stortinget, fylkespolitikere og fylkeskommunale ledere. Senteret kan ta en tydeligere rolle som premissleverandør og oftere benytte nasjonale medier til å uttale seg om aktuelle distriktpolitiske saker. Denne økte profilen bør

understøttes gjennom systematisk formidling av samfunnsgevinst: Distriktssenteret bør presentere ferske, dokumenterte resultater og samfunnsøkonomiske gevinstanalyser direkte for sentrale beslutningstakere minst to ganger årlig. Dette vil bygge opp under senterets politiske tyngde og aktivt underbygge og legitimere dets eksistens og betydning.

7.1.6 Et mer systematisk kunderegister og kontaktstrategi

Brukerundersøkelsen viser at kjennskap og bruk ofte avhenger av enkeltpersoner i kommunene. Nytilsatte kjenner sjeldnere til Distriktssenteret, og i mange kommuner «glemmes» senteret i en travel hverdag. Vi anbefaler derfor at Distriktssenteret utarbeider et strategisk kunderegister for å sikre en mer systematisk og målrettet dekning av relevante fagområder og nøkkelpersonell.

Etablering av et slikt register vil ikke være uforholdsmessig ressurskrevende. Den mest effektive metoden vil være å etablere et formalisert samarbeid med fylkeskommunene. Fylkeskommunene sitter allerede på oppdatert og relevant kontaktinformasjon for fagpersoner i sine respektive kommuner, og kan dermed fungere som en effektiv kilde for dataoverføring til DS. Det vil være naturlig at de ansatte i Distriktssenteret som er kontaktpersoner for de ulike fylkene tar ansvar for å koordinere datainnhentingene med sin respektive fylkeskommune.

Vi er klar over at det er en viss utskifting av personell i kommunene. Dette er imidlertid ikke et argument mot etablering av registeret; snarere tvert imot. Undersøkelsen viser at de som er ferskest i stillingene har minst kjennskap til Distriktssenteret. Et velfungerende kunderegister er derfor viktig for å sikre kontinuitet i arbeidet og kunne målrette informasjonen.

7.1.7 Styrket samspill med fylkeskommunene for å nå kommuner med lav kapasitet

Funnene fra brukerundersøkelsen i 2022 bekreftes: Det er en vedvarende utfordring at kommunene med størst behov for Distriktssenterets ressurser ofte er de som bruker dem minst. For å lykkes med å nå denne krevende målgruppen, er det nødvendig med en strategi som utnytter eksisterende relasjoner og innsikt.

En sentral mulighet her ligger i å etablere et enda tettere strategisk samarbeid med fylkeskommunene. Fylkeskommunene besitter inngående kjennskap til de enkelte kommunenes utfordringer og sliter ofte selv med den samme problematikken knyttet til engasjement og utviklingsorientering. Det vil derfor være gjensidig nyttig å forene kreftene for å oppnå større gjennomslagskraft i kommuner med lav brukeraktivitet. Dette samarbeidet kan operasjonaliseres gjennom flere tiltak:

- **Felles arenaer og kunnskapsformidling.** Det trolig mest ressurseffektive alternativet er å sammen arrangere fagsamlinger og workshoper med temaer som har direkte relevans i kommunenes hverdag. Slike samlinger bør inkludere en tydelig presentasjon av tilbudene fra både Distriktssenteret og fylkeskommunene, etterfulgt av faglige innlegg og tilrettelagte sesjoner for diskusjon og erfaringsutveksling mellom kommunerepresentantene. Det er naturlig at disse arenaene dekker Distriktssenterets sentrale fagområder. For å maksimere effekten bør man aktivt utnytte og videreformidle eksisterende erfaringer og resultater fra pågående satsinger og samarbeidsprosjekter.
- **Målrettede oppsøkende besøk.** Selv om det er mer ressurskrevende, er oppsøkende besøk et ønskelig tiltak. Distriktssenteret og fylkeskommunene bør i fellesskap prioritere besøk til de kommunene som har lavest bruk av senterets ressurser. Gjennom slike direkte møter kan partnerne både oppnå en dypere innsikt i kommunens spesifikke behov og utfordringer, samt målrettet formidle hva de selv, og eventuelt andre relevante aktører, kan bidra med av støtte.
- **Koordinert faglig støtte.** Samarbeidet bør også fokusere på en felles innsats knyttet til den sentrale sammenkoblingen mellom samfunnsplanlegging og konkrete utviklingsprosesser. Videre er koordinert støtte på felt som stedsutvikling og boligsatsinger viktig for å nå ut til kommunene på en effektiv og samstemt måte.

7.1.8 Styrket regional relevans

Fritekstkommentarene i spørreundersøkelsen avdekker en kritisk utfordring: Noen respondenter fra kommunene fremhever at Distriktssenteret har manglende relevans for utfordringsbildet i ulike deler av landet. Dette er en tilbakemelding Distriktssenteret bør ta på alvor for å opprettholde sin legitimitet og sikre at senteret oppleves som en relevant aktør i hele Distrikts-Norge.

For å motvirke oppfatningen av manglende relevans, anbefaler vi at Distriktssenteret diskuterer en strategisk regional tilpasning av sin virksomhet gjennom følgende grep:

- **Vurdering av regional tilpasning.** Distriktssenteret bør gjennomgå og vurdere om det er nødvendig å justere og differensiere tjenestetilbudet mellom ulike regioner. En slik vurdering vil sikre at tilbudet i størst mulig grad reflekterer og møter de geografiske og næringsmessige forskjellene som preger Distrikts-Norge.
- **Styrking av fylkeskontaktenes rolle.** Fylkeskontaktenes kan få et større mandat og ressurser til å identifisere og respondere på regionale særutfordringer. Dette vil, som ett av flere tiltak, bidra til at Distriktssenteret oppleves som en relevant og tilstedeværende aktør i alle landsdeler.
- **Mer aktiv bruk av samarbeidsavtaler.** Prosessen knyttet til samarbeidsavtalene bør benyttes enda mer aktivt som arena for å spisse faginnnsatsen og definere hva

som er særlig relevant for hver enkelt fylkeskommune. Dette vil bidra til at Distriktssenterets innsats blir strategisk målrettet mot sentrale regionale prioriteringer.

7.2 Merkur-programmet

Selv om Merkur-programmet fungerer svært godt, er det likevel noen grep som Oxford Research mener kan tas for å styrke måloppnåelsen ytterligere. Våre forslag er knyttet til følgende områder:

- Styrket markedsføring av Merkur-programmet
- Oppmyking av regelverk
- Merkur-konsulentenes rolle
- Styrking av relasjonen til kommunene for å utvide markedsmulighetene
- Videreutvikling av Merkur utvikling
- Utvikling av modell for å belyse økonomiske effekter

Noen av forslagene er mer omfattende og tar lengere tid å gjennomføre, mens andre er enklere å gjøre noe med raskt.

7.2.1 Styrket markedsføring av Merkur-programmet

Dagens situasjon preges av at Merkur-programmet er relativt lite kjent utenfor den umiddelbare kretsen av butikkdrivere og konsulenter. For å sikre programmets langsiktige legitimitet og butikkens bærekraft, er det avgjørende at programmet løftes frem med større kraft overfor sentrale beslutningstakere som fylkeskommunene og Kommunal- og distriktsdepartementet.

Det er behov for å endre narrativet fra å handle om «støtte til nærbutikker» til å handle mer om kritisk infrastruktur og samfunnsutvikling i distriktene. Distriktssenteret bør ytterligere synliggjøre butikkens rolle i den nasjonale totalberedskapen og som en forutsetning for bolyst og bli-lyst. Dette krever at Distriktssenteret bruker sin posisjon til å ytterligere dokumentere og formidle de samfunnsøkonomiske gevinstene av programmet høyere opp i systemet.

7.2.2 Oppmyking av regelverk

Merkur-butikkene har ulike behov knyttet til deres lønnsomhet, kvalitet på butikklokaler, beliggenhet og så videre. Merkur-programmet er designet for å redde de mest sårbare tjenestetilbyderne, men de butikkene som er mest sårbare, altså butikkene med lavest omsetning og lønnsomhet, er kanskje de som har de største barrierene for investeringer og

oppgraderinger av butikkdrift og lokaler. Dette er utfordrende for programmets evne til å oppfylle sitt kjerneformål.

En oppmykning av regelverket er essensielt for å lukke dette gapet. Her er det regelverket som gjelder avstandsgrensen (10-kilometers-grensen) knyttet til investeringsstøtte, som oppgis å være en hindring for investeringer. I tillegg viser vårt datamateriale at flere av de små nærbutikkene ofte sliter med likviditetsutfordringer for å få ut innvilget støtte.

Vi anbefaler at Distriktssenteret sammen med Merkur-konsulentene gjennomgår regelverket for deltakelse og realisering av ulike tiltak i Merkur-programmet med mål om å gjøre programmet mer fleksibelt. I takt med inflasjon, anbefaler vi også å innføre rutiner for indeksregulering av støttebeløpene for de ulike ordningene i programmet.

7.2.3 Merkur-konsulentenes rolle

For å optimalisere Merkur-konsulentenes rolle og ytterligere styrke dagligvarebutikker i distriktene, anbefaler vi følgende tiltak:

- **Økt fysisk nærvær:** Det bør legges til rette for flere fysiske møter mellom butikkene og Merkur-konsulentene. Et tettere personlig samarbeid vil styrke tilliten, sikre bedre forståelse for lokale utfordringer og bidra til mer målrettet veiledning. Like viktig er trolig den symboleffekten økt tilstedeværelse vil ha for distriktsbutikkene. At Merkur-konsulenten prioriterer tid og ressurser til å oppsøke butikken fysisk, er et kraftig signal om at driveren blir sett og anerkjent. Dette motvirker følelsen av isolasjon og bekrefter at butikken er en viktig brikke i den nasjonale distriktpolitikken.
- **Oppdatert rådgivning og markedsføring:** Innholdet i rådgivningen må oppdateres kontinuerlig for å reflektere den raske utviklingen i dagligvarebransjen, spesielt knyttet til ny teknologi, digitalisering og endrede forbrukertrender. Samtidig er det nødvendig med mer aktiv markedsføring av støttemulighetene Merkur-programmet tilbyr, slik at flere butikker får kjennskap til og benytter seg av tilbudet.

7.2.4 Styrking av relasjonen til kommunene

Nærbutikkens relasjon til egen kommune varierer betydelig. Spørreundersøkelsen viser at mange kommuner er lite påkoblet. Det vil være ønskelig med tydeligere ambisjoner, forankringsarbeid og innsatser opp mot kommunene i regi av Merkur-programmet. Kommunene kan være en viktig samarbeidspartner og finansieringskilde. Distriktssenteret kan spille en rolle ved å skape økt forståelse blant kommunene rundt hvorfor, og hvordan, nærbutikkene kan hjelpe kommunen med sentrale samfunns mål og sin rolle som tjenesteproducent.

Særlig vil det være grunn for å gå nærmere inn på hvordan nærbutikkene kan spille en rolle i å møte «eldrebølgen». Flere eldre vil gi mange distriktskommuner store utfordringer i årene som kommer, og det er nok å minne om hvilken samfunnsøkonomisk verdi det kan ha dersom eldre kan bo ett år lenger i eget hjem. Vi vil hevde at de samfunnsøkonomiske gevinstene som Merkur-programmet kan bidra til å realisere, er for dårlig beskrevet og synliggjort, og derfor også for dårlig utnyttet.

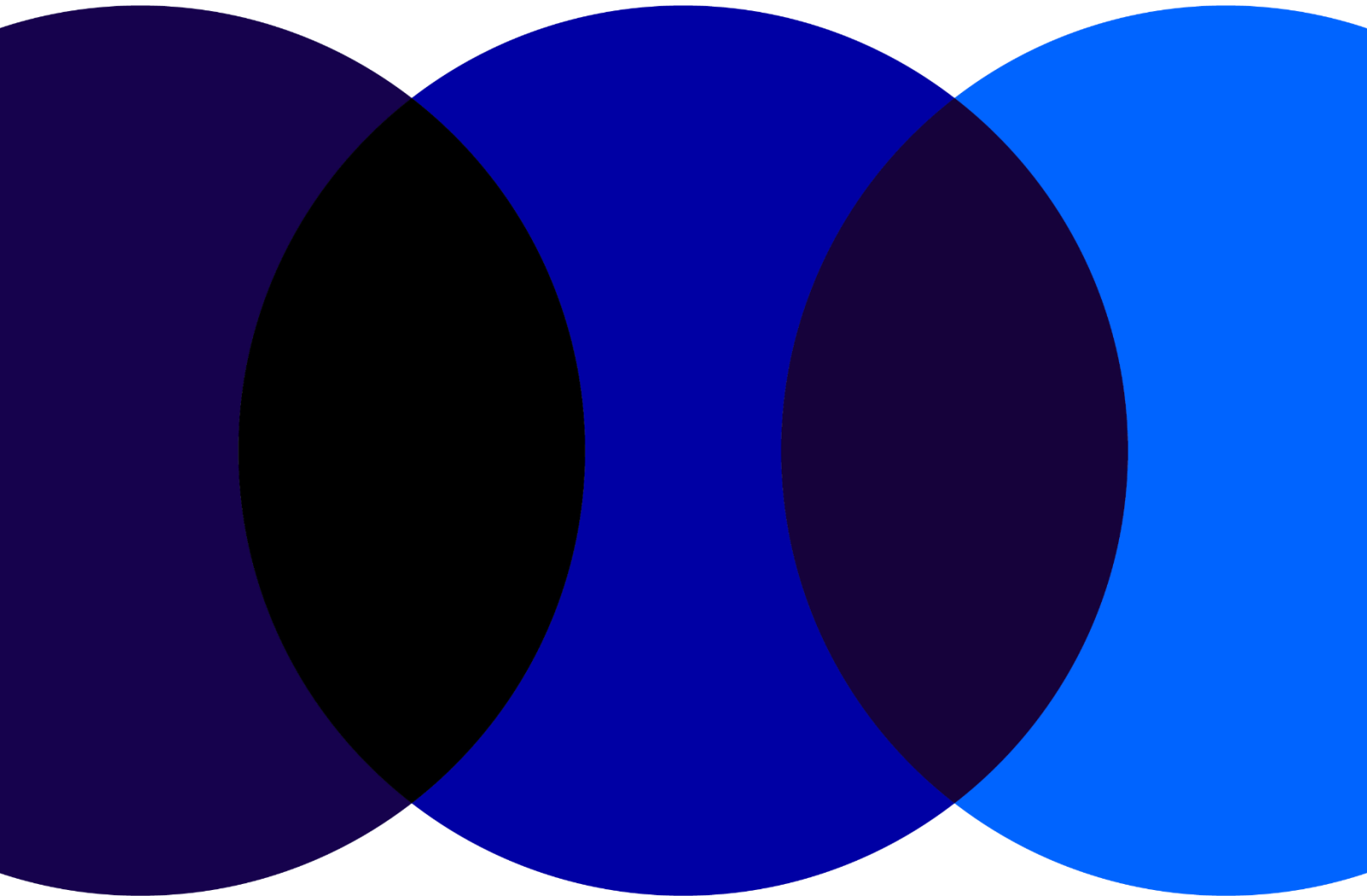
Dersom nærbutikkene i større grad skal utforske hvordan de kan spille en enda viktigere rolle i kommunene, trenger man drahjelp fra Merkur-programmet. I dag er det for mye opp til hver enkelt kjøpmann å synliggjøre den potensielle verdien butikken har som medskaper på løsninger for å møte en aldrende befolkning og andre utfordringer som kommunene har. Merkur-konsulentene kan i prinsippet hjelpe til med dette, men de har sitt hovedfokus og primære kompetanse knyttet til butikkdrift og lønnsomhet. Slik Oxford Research ser det, fordrer det at Merkur-programmet har en mer systematisk innsats mot kommunene for å synliggjøre hva Merkur-programmet kan bidra med overfor kommunene. Dette vil være med på å utvide butikkenes markedsmuligheter betydelig, og kanskje vil Serviceavtale 2.0 være en naturlig milepæl for et slikt arbeid?

7.2.5 Utvikling av modell for å belyse økonomiske effekter

Det ligger et uforløst potensial i å styrke forståelsen av hvilke faktorer som faktisk driver den økonomiske utviklingen i Merkur-butikkene. For å realisere dette potensialet, og for å kunne måle effekten av de ulike virkemidlene i Merkur-programmet mer presist, anbefales det å utvikle en dynamisk økonomisk modell implementert som et Excel-basert analyseverktøy. Et slikt verktøy vil ha to hovedfunksjoner:

- **Strategisk styringsverktøy for administrasjonen:** Modellen vil gi Merkur-programmet en faktabasert oversikt over årsakssammenhenger. Dette gjør det mulig å isolere effekten av ulike tiltak og se hva som gir størst utslag på lønnsomheten.
- **Operativt rådgivningsverktøy for konsulentene:** Verktøyet vil fungere som en støtte i den daglige veiledningen av kjøpmennene. Ved å legge inn butikkens tall, kan konsulenten simulere effekten av ulike endringer og gi konkrete, tallfestede råd.

En slik tilnærming bygger på velprøvde prinsipper fra landbruksrådgivningen. Aktører som Tine har over lang tid utviklet og benyttet lignende modeller for melke- og kjøttprodusenter med svært gode resultater. En tilsvarende tilnærming til dagligvaredrift vil kunne profesjonalisere rådgivningen og gi kjøpmennene bedre beslutningsstøtte.



OXFORD RESEARCH 

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