

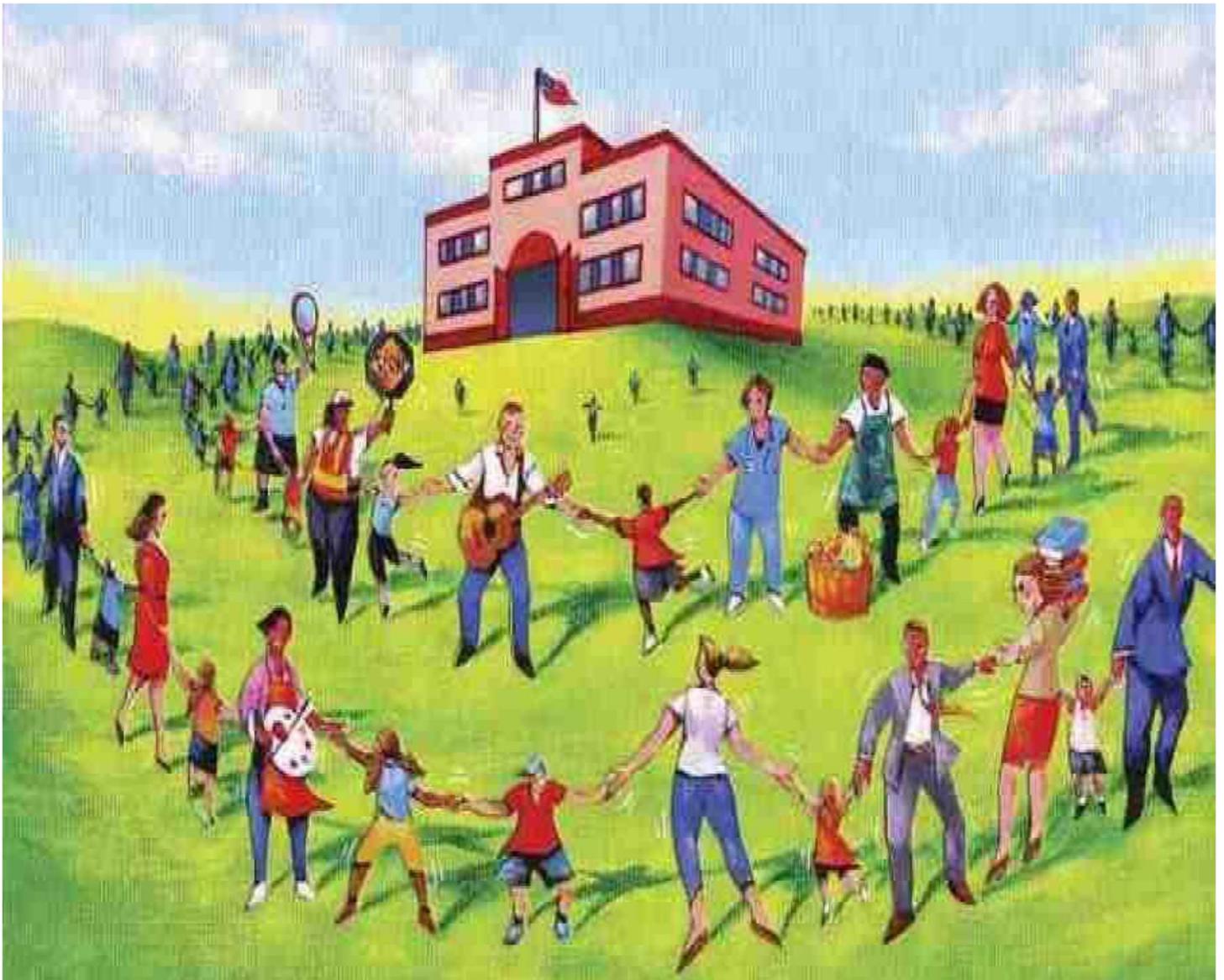
Øystre Slidre kommune

► **Suksessfull stadutvikling - Dømer frå Noreg**

Underlag til mogelegheitsstudie for Tingvang og Heggenes

Vedlegg 1

Oppdragsnr.: 5199526 Dokumentnr.: 01 Versjon: J04 Dato: 2020-02-20



Oppdragsgjevar: Øystre Slidre kommune
Oppdragsgjevares kontaktperson: Knut Frode Framstad
Rådgjevar: Norconsult AS, Studievegen 2, NO-2815 Gjøvik
Oppdragsleiar: Cornelis Erstad
Fagansvarleg: Stine Radmann
Andre nøkkelpersonar: Arne Kringlen

| J04 | 2020-02-20 | For bruk | StRad | ASHe | CorErs |
|---------|------------|-----------------|-----------|----------------|----------|
| A01 | 2020-02-04 | For fagkontroll | StRad | | |
| Versjon | Dato | Beskriving | Utarbeidd | Fagkontrollert | Godkjent |

Dette dokumentet er utarbeidet av Norconsult AS som del av det oppdraget som dokumentet omhandler. Opphavsretten tilhører Norconsult AS. Dokumentet må bare benyttes til det formål som oppdragsavtalen omtalar, og må ikkje kopieres eller gjerestilgjengelig på annan måte eller i større utstrekning enn formålet tilsier.

► Samandrag

Rapporten er ein underlagstudie og referanse for stadutvikling av Tingvang og Heggnes i Øystre Slidre kommune. Den presenterer resultat frå forskning på suksessrike distriktskommunar, funn frå Statens Tettstadprogram, Distriktssenterets arbeid gjennom 10 år og erfaringar frå lokalt utviklingsarbeid. Vidare vert det presentert eit utval av kommunar som har drive systematisk stadutvikling og deira felles kjenneteikn. Avslutningsvis er det omtala nokre verktøy som kan nyttast vidare i stadutviklingsarbeidet.

Kjenneteikn på suksessrike distriktskommunar er kort summert:

- **Ein offensiv og optimistisk utviklingskultur**
Stadleg suksess ser ut til å handle mykje om stadleg kultur. Utviklingskultur med lite jantelov der det er lov å prøve og feile.
- **Kort veg mellom idear og avgjerder**
Den korte avstanden vert nytta positivt til å skape noko saman.
- **Stor grad av samhandling og samarbeid**
Stor grad av kunnskapsdeling og tillitsbygging på tvers av fag- og sektorgrenser.
- **Betydinga av lokale entreprenørar og eldsjeler**
Betydinga til enkeltpersonar er viktig for utslagsgjevande tiltak, nyskappingsinitiativa eller nye vegval.
- **Grip mogelegheitene som byr seg**
På alle stader oppstår det frå tid til anna mogelegheiter, nokre grip anledninga, andre lar den segle. Suksessrike kommunar ser ut til å ha eit heldig grep med å «fange mogelegheitene», dreie kriser til mogelegheiter, og sjå på farar som potensiale.

“I trange tider er det enda viktigere å tenke nytt og kreativt så vi bevarer troen og optimismen for framtiden.” (ordfører)

“Stedsutvikling er ikke bare et prosjekt, men en del av kommunens tenkning.” (rådmann)

“Når det er attraktivt i sentrum blir folk også glad i det, og litt stolte. Da blir vi også gode markedsførere.” (politiker)

“Nå er det bare positivt å henvende seg til kommunen med en idé, ja de heier oss nesten fram!” (næringsdrivende)

“Vi ble spurt om hvordan vi ville ha det, og de har faktisk hørt etter også!” (ungdom)

“Bevisstgjøring av vår identitet er det som dette programmet har bidratt sterkest til.” (innbygger)

“Det er inspirerende å se den gløden og entusiasmen som har vært her på stedet!” (vegvesenet)

Utvalde kommunar som rapporten syner til er Tinn og Fyresdal frå Vestfold og Telemark, Bykle frå Agder, Smøla, Sykkylven og Rauma frå Møre og Romsdal, Ringebu og Nordre Land frå Innlandet og Hemnes og Træna frå Nordland. Desse kommunane driver og dokumenterer systematisk stadutvikling, men med ulike fokusområde. Bykle og Træna er i tillegg representert i rapporten Suksessrike distriktskommunar. Sykkylven og Rauma har nytta 10-trinnsmodellen til Distriktssenteret i sitt utviklingsarbeid. Rauma har i tillegg vore deltakande kommune gjennom Tettstadprogrammet til Miljøverndepartementet. Generelt fell kommunane sine erfaringar i stor grad saman med erfaringane frå miljøvenlege og attraktive tettstadar.

Innhald

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Innleiing | 5 |
| 2 | Rapportar | 6 |
| 2.1 | Miljøvenlege og attraktive tettstader T-1449 (Miljøverndepartementet, 2005) | 6 |
| 2.2 | «Suksessrike distriktskommunar» (Distriktssenteret, 2012) | 7 |
| 2.3 | Suksessrike distriktskommunar anno 2018 (Vareide m.fl., 2018) | 8 |
| 2.4 | Livskraftige lokalsamfunn – tilfeldig og planlagt? (Distriktssenteret, 2018) | 10 |
| 2.5 | Lokalt utviklingsarbeid (Carlsson m.fl, 2013) | 12 |
| 3 | Presentasjon av eksempelkommunar | 14 |
| 3.1 | Felles suksesskriterium | 14 |
| 3.2 | Statistikk og fakta | 14 |
| 3.3 | Tinn kommune | 15 |
| 3.4 | Fyresdal kommune | 17 |
| 3.5 | Bykle kommune | 18 |
| 3.6 | Smøla kommune | 19 |
| 3.7 | Sykkylven kommune | 20 |
| 3.8 | Rauma kommune | 21 |
| 3.9 | Ringebu kommune | 23 |
| 3.10 | Nordre Land kommune | 25 |
| 3.11 | Hemnes kommune | 26 |
| 3.12 | Træna kommune | 27 |
| 4 | Aktuelle verktøy | 29 |
| 4.1 | Innovasjon, verdiskaping og berekraftig byutvikling | 29 |
| 4.2 | 10-trinnsmodellen (Distriktssenteret, 2020) | 31 |
| 4.3 | Nasjonalt vegkart for smarte og berekraftige byar og lokalsamfunn (Doga, 2020) | 33 |
| 4.4 | Vegkart for tenesteinnovasjon (Kommunenenes sentralforbud, 2020) | 34 |
| 5 | Referansar | 35 |

1 Innleiing

Rapporten er ein eksempelstudie som syner kommunar som har gjennomført eit strategisk stadutviklingsarbeid på måtar som har fått merksemd og vert vurdert som vellykka. Eksempelkommunane er mellom anna henta frå forskingsrapportar, og alle har i ein eller annan grad samarbeid med Distriktsenteret.

Rapporten refererer fyrst til resultatane frå forskning omkring tema suksessfulle og livskraftige lokalsamfunn og peiker på kva som kjenneteiknar ein suksessrik distriktskommune og felles faktorar for desse. Deretter presenterast eksempelkommunane og deira fellesnemnarar og suksesskriterier. Vi har identifisert kva som har vore dei viktige faktorane for at den aktuelle kommunen har lykkast med sitt utviklingsarbeid, i tråd med sin visjon. Til slutt er det omtala ulike modellar som kan nyttast som verktøy i lokalt stadutviklingsarbeid. Dette studiet gjev innsikt i korleis ein kan lykkast med det same i Øystre Slidre generelt, og Heggenes og Tingvang spesielt.

2 Rapportar

2.1 Miljøvenlege og attraktive tettstadar T-1449 (Miljøverndepartementet, 2005)

Rapporten omtalar erfaringar frå Tettstadprogrammet og kjem med anbefalingar for utvikling av attraktive tettstadar. Målet med Tettstadprogrammet er å bidra til utvikling av meir miljøvenlege og attraktive tettstadar i distrikta. Moglege tilflyttarar og tidlegare busette i kommunane var dei viktigaste målgrupper, spesielt ungdom og kvinner. Programmet skulle stimulere kommunane til å gjennomføre konkrete prosjekter for god stadutvikling.

Erfaringar:

- Tettstadene har vorte meir attraktive og miljøvenlege
Framtidstru, identitet og stoltheit er styrka
Stor aktivitet i tettstadene
- Kommunane har lykkast med finansiering og spleiselag
- Folketalet i tettstadene aukar
- Endringar i tenkemåte og arbeidsmetodar
Kommunar har vorte samfunnsutviklarar
God kommunikasjon og informasjon har skapt oppslutning
Kompetansen har auka
Ungdommen er trekt aktivt med
Kvinner har vore aktive deltakarar
Næringslivet har vore aktivt
Partnerskap er etablert
- Samarbeid er etablert med partar utanfor kommunen
Kontakt med andre kommunar har vore nyttig
Fylkeskommunen er ein viktig samarbeidspartnar
Samarbeid med nasjonalt nivå
Varierende nytte av samarbeidet regionalt og nasjonalt



Anbefalingar

- Bygg på eigne krefter
- Kommunen i leiartøya
- God forankring
- Heilskapstenking og gode planar
- Brei deltaking, spesielt frå ungdom og kvinner
- God kompetanse
- Bygg på det lokale særpreget
- Profilere staden
- Kommunen og næringslivet må stå saman
- Spleiselag er viktig
- Unngå prosjekttrøyttheit
- Det regionale nivået bør stette
- Staten bør legitimere og stimulere

2.2 «Suksessrike distriktskommunar» (Distriktssenteret, 2012)

Forskarane har forska på 15 distriktskommunar som kunne vise til den beste utviklinga av alle distriktskommunar over ein tiårsperiode (2000–2010).

Rapporten kjem med følgjande funn:

1. Det handlar om rollar og stadleg utviklingskultur
 - Offensiv og optimistisk utviklingskultur.
 - Legg meir vekt på tilpassing og fleksibilitet, enn på reglar og kontroll
 - Organisasjonar som er fleksible og tilpassingsdyktige har ein utviklingskultur som legg til rette for det
2. Det handlar berre delvis om næringsstruktur
 - Det er befolkninga som skapar buplassar, barnehagar, skuler, handel, uteliv, staden sine puls – og skatteinngangar. Det gjer ikkje robotar eller automatiserte produksjonslinjer. Eit næringsliv som aukar tal tilsette. Arbeidsinnvandrarar bidreg til suksess.
3. Smådriftsfordeler
 - Kort veg mellom idear og avgjerder, og desse korte avstandane vert utnytta.
 - Det er lite spesialisert arbeidsfokus og mange «poteter»; det vil sei arbeidstakarar med samansette ansvarsområde
4. Eldsjeler med endringskraft er gull verdt
 - Eldsjeler skaper utvikling og er opphavet til ny utvikling
5. Blindspor: Alt det som det ikkje handlar om
 - Det handlar ikkje om å kjøpe seg suksess, vere lokalisert ved E6 eller i eit travelt vegkryss, om å ha gode næringsplanar eller om ein bestemt organisering av «apparatet».
 - God økonomi er ikkje avgjerande
6. Kor avgjerande er nettverk?
 - Tette og vedvarande indre nettverk
 - Sentrale aktørar vet kor dei har kvarandre, og kva dei kan nytte kvarandre til
7. Sårbart eller robust næringsliv
 - Sårbarheit definerast gjennom faktorane hjørnestein, bransjespesialisering og arbeidsmarknadsintegrasjon
 - Kommunen har fått auka sårbarheit samtidig som dei har hatt vekst



Funna i rapporten summerer utfordringa:

Korleis utforme ein politikk som stimulerer eldsjelene, som fremjar ein offensiv utviklingskultur i lokalsamfunna, som stimulerer lokalsamfunnets evner til å ta tak i dei gylne anledningane som byr seg?

2.3 Suksessrike distriktskommunar anno 2018 (Vareide m.fl., 2018)

Telemarksforsking har gjort ein studie av suksessrike distriktskommunar i 2012 og følgde opp dette med ein ny studie i 2018 som ende opp i rapporten *Suksessrike distriktskommunar anno 2018*.

Rapporten handlar om distriktskommunar som har hatt suksess når det gjeld å skape vekst i befolkning og arbeidsplassar mot alle odds. Studiet ser på korleis det har gått med distriktskommunane frå denne studien i 2012 og i tillegg er det gjort casestudier av tre nye suksessrike distriktskommunar med gode resultat frå dei siste åra. Kommunane i studiet kan vise til den beste utviklinga av distriktskommunar over ein periode og som scorar høgt på statistikken når det gjeld vekst i sysselsetting, besøks- og basisnæring og befolkning.

Generelle punkt for å skape ein attraktiv kommune:

- **Kommunen kan ikkje skape attraktivitet åleine.** Attraktivitet skapast i samspel mellom kommune, næringsliv, frivillig sektor og andre.
- **Attraktivitetsforbetring krev stor innsats og tek lang tid.** Det gjer at skippertak ikkje fungerer. Kommunen må ha fokus på attraktivitet kontinuerleg over lang tid saman med resten av samfunnet.
- **Godt samspel mellom kommunen og dei andre viktige samfunnsaktørane krev høg tillit.** Kommunen har ansvar for å skape denne tilliten gjennom openheit og god dialog.
- **Kommunen må ha evne til å reagere raskt og utnytte positive moglegheiter i næringslivet** (ha beredskap for flaks), men bør som hovudstrateg arbeide langsiktig for å stimulere til vekst i det næringslivet dei har i dag. Veksten i næringslivet kjem i dei bransjane og i den typen næringsliv som kommunen har føresetnadar for og difor stort sett i dei bransjane som er der frå før. Det er lite fruktbart å ynskje seg ein annan næringsstruktur enn det ein har.
- **Kommunane må sikre seg at mangelfulle arealplanar og byggjesakshandsaming ikkje stoppar investeringar i næringslivet eller bustadbygging.** Dette inngår også i å ha beredskap for flaks. Det må byggast nye bustader i kommunen for at ikkje bustadmassen gradvis vert forringa.



Attraktivitet og tilfeldigheter

Kommunar treng litt flaks. Sidan flaks er ein viktig komponent for å verte identifisert som ein attraktiv næringskommune, vil det heilt sikkert vere kommunar som «gjer alt rett», men som likevel ikkje får resultat i form av arbeidsplassvekst. Det betyr ikkje at kommunen sin innsats for samfunns- og næringsutvikling ikkje betyr noko, men det syner at utviklinga i arbeidsplassar i kommunane også vert påverka av tilfeldige hendingar. Vi kan difor ikkje automatisk nytte ei god statistisk utvikling i ein kommune som eit bevis for at kommunen har vore dyktige, eller svak statistikk som bevis på at kommunen har gjort eit dårleg arbeid. Det betyr også at godt attraktivitetsarbeid fyrst og fremst har betydning for utviklinga på lengre sikt, 10 år eller meir. For kortare periodar vil tilfeldighetene ofte overskygge målretta innsats når vi måler arbeidsplass- eller befolkningsvekst.

Beredskap for flaks

Kommunar kan reie grunnen for å utnytte positive hendingar gjennom å ha gode arealplanar, raske avgjerdslinjer og ein aktiv og årvaken merksemd på moglegheiter som byr seg.

Utvikling av det næringslivet kommunen faktisk har

Når vi ser på statistikken over arbeidsplassutvikling i kommunane, er det endringar i dei eksisterande bedriftene som betyr klart mest. Det er sjeldan at nyetableringar bidreg vesentleg. Oppgåva vert då å forsøke å leggje til rette og stimulere til at det eksisterande næringslivet skal vakse.

Næringsmessig sårbarheit

Mange distriktskommunar har ein stor næringsmessig sårbarheit. Sårbarheita ligger i at næringslivet i kommunen er konsentrert til ein eller få bransjar.

Bustadattraktivitet

Det er den positive vekselverknaden mellom arbeidsplassvekst og innflytting – næringsattraktivitet og bustadattraktivitet – som gjev vekst utover korte periodar. Når arbeidsplassutviklinga er positiv, vert det svært viktig at også bustadattraktiviteten er til stades. Høg bustadattraktivitet vert dermed ein naudsynt føresetnad for at arbeidsplassvekst skal gje ein samfunnsmessig gevinst for kommunen.

Distriktskommunar som har hatt høgst vekst og attraktivitet har hatt denne vekselverknaden mellom høg næringsattraktivitet og høg bustadattraktivitet

Attraktivitet er ikkje berre eit nullsumspel

Dersom norske kommunar vert flinkare til å skape sterkare lokal attraktivitet for busetting og næringsliv, vil det føre til meir vekst i heile Norge. For kommunar som grensar til kvarandre, vil høg næringsattraktivitet i den eine kommunen føre til høgare innflytting i den andre. Dette er eit argument for å samarbeide med nabokommunar om næringsutvikling.

Kommunen kan ikkje skape attraktivitet heilt åleine

Når også næringsliv og frivillig sektor mobiliserast, vert det nok kraft til å skape dei endringane som skal til.

Kommunen sin evne til å mobilisere er viktigare enn å ha dei beste planane

Det vert naudsynt å ha opne prosessar som engasjerer og mobiliserer næringsliv og befolkning til innsats. Ein innadvendt kommune vil ha små moglegheiter til å skape endringar, sjølv om alle planar er utarbeidd med stor fagleg dyktigheit. Dette gjeld kanskje i større grad i distriktskommunar enn i sentrale kommunar. I sentrale kommunar dreier det seg om ofte om å regulere veksten som er forventa å kome.

For å kunne mobilisere må det vere tillit

I mange distriktskommunar er det motsetnadar mellom ulike bygder i kommunen, noko som tappar utviklingsarbeid for energi og retning.

Aksept av vekstens pris

Kommunar med ein høg aksept for endringar vil sannsynlegvis ha ein fordel når det gjeld å skape attraktivitet.

Det handlar framleis om utviklingskulturen

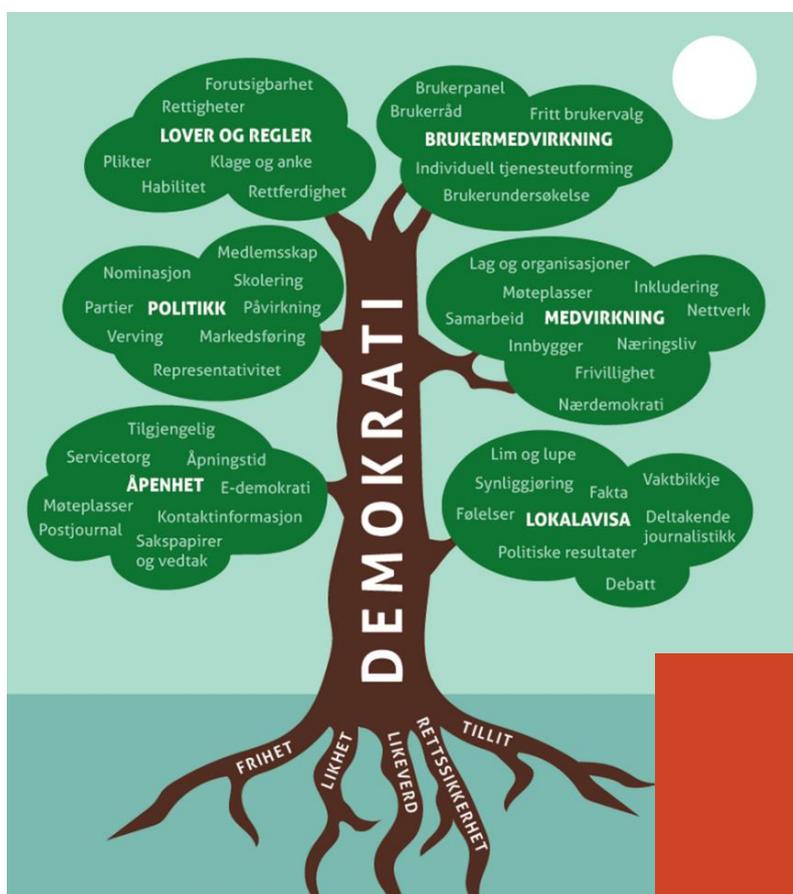
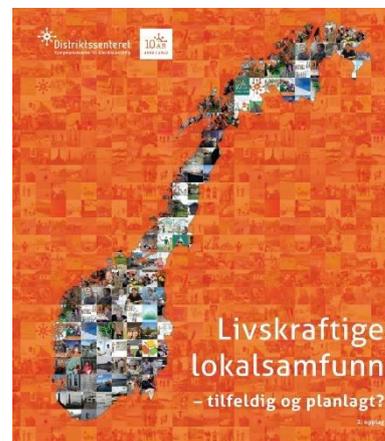
Det handlar om å ha ein kultur der ein «grip moglegheitene», moglegheiter i form av ei framgangsrik bedrift som skapte mange nye arbeidsplassar, ein investor med interesse for kommunen, eldsjeler i kommunen med nye idéar og gjennomføringskraft eller anna = kommunens utviklingskultur

Utviklingskultur – gripe moglegheiter som oppstår, involverer og mobiliserer, har tillit og skaper tillit.

2.4 Livskraftige lokalsamfunn – tilfeldig og planlagt? (Distriktssenteret, 2018)

Rapporten gjev smakebitar av eit breitt utval av kunnskapen om lokal samfunnsutvikling som distriktssenteret har utarbeidd sidan oppstarten i 2008.

Kommune er meir enn politikk og administrasjon. Innbyggjarane vil ha gode lokalsamfunn å bu og leve i. Dei vil ha gode vekstvilkår for bedriftene, for dei frivillige lag og organisasjonar. Ein kommune som meinar alvor om samfunnsutvikling, må ta dette innover seg og involvere innbyggjarane i utviklinga av kommunen.



Den gode kommunen for samfunnsutvikling tek ansvar for lokaldemokratiet i periodane mellom val. Den legg til rette for at innbyggjarane, næringsliv og organisasjonsliv kan delta i planlegging og samfunnsutvikling. Involvering og medverknad skjer på ulike måtar, slik at alle kan delta ut frå egne føresetnader. Lokaldemokratiet har mange byggesteinar og handlingsrommet strekk seg langt ut over det lovpålagde.

For femti år sidan handla næringsutvikling om å skaffe næringsområde og lokke industrien. Mennesket var ikkje ein del av reknestykket for arbeidskraft var det nok av. No er næringsutvikling lokal samfunnsutvikling, akkurat som inkludering, folkehelse og bustadbygging og mykje anna. Lokal samfunnsutvikling handlar om å leggje til rette for mennesket.



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

Stadidentitet sjåast innanfrå (kven er vi på denne staden) og utanfrå (omdømme). Prosesser for å forme ein stad sin identitet kan styrast ovanfrå (politisk/administrativt, saman med næringsliv) eller nedanfrå (innbyggjarinitiativ). Det kan vere ei utfordring å bygge ein identitet som er unik, samtidig som den ikkje er «trong» og ekskluderande.

Identitetsbygging nedanfrå kan få realisert ting på dugnad i samskaping og samarbeid mellom kommune, næringsliv og frivilligheit

Identiteten til ein stad er i stadig endring – fordi samfunnet og samansetninga av folk endrast. Når det kjem nokon «utanfrå» som har andre tankesett og måtar å gjere ting på, kan det verte opplevd som om at identiteten vert utfordra.

Omdømme er viktig i strategisk arbeid med lokal utvikling. Eit godt omdømme styrker konkurransekrafta og aukar attraktiviteten. Det er det daglege arbeidet med vegvedlikehald, kvaliteten i skulen og i heimebasert omsorg som bygger omdømme gjennom openheit, tilgjengelegheit, investeringsvilje og innbyggarmedverknad.

Eit av dei gode grepa som er anerkjent i alt utviklingsarbeid, er å ta seg tid til å feire både små og store resultat undervegs. I tillegg til å skape begeistring og entusiasme, bidreg det også til å mobilisere og remobilisere aktørar. Det gjev også energi for å skape resultatata vidare i samarbeidet.



2.5 Lokalt utviklingsarbeid (Carlsson m.fl, 2013)

Rindal og Rauma kommune i Møre og Romsdal har i mange år jobba utviklingsretta og har i dei siste sju åra prioritert å ha merkevarebygging og profilering som ein sentral strategi for det lokale utviklingsarbeidet. Målet med studien har vore å undersøke om det kan dokumenterast effektar av kommunane sitt utviklingsarbeid og å gje tydelege anbefalingar og identifisere moment som andre kan lære av.

Utviklingsprosessar og effektar

- Utviklingsarbeidet har hatt ein positiv innverknad på bulyst i begge kommunane.
- Det kan ikkje påvisast at det lokale utviklingsarbeidet gjev direkte effekt på befolkningsutvikling og sysselsetting.
- Utviklingsarbeidet har ein verdi i seg sjølv fordi det fører til at noko skjer og det skaper entusiasme. Dette fungerer som ein start på positive spiralar, i motsetnad til å la pessimismen få ta overhand.

Anbefalingar

Gode og inkluderande prosesser og fruktbar samhandling på tvers

- Anerkjennning, tillit, kommunikasjon, medverknad, læring i lag, engasjement, og eldsjeler
- Inkluderande prosess skaper engasjement og nettverksbygging styrker samhandlinga

Kontinuitet og langsiktighet

- Oppretthalde kontinuerleg press på utviklingsarbeidet er viktig med langsiktig finansiering

Breitt fokus med lokal tilpassing

- Utviklingsarbeidet må tilpassast dei lokale forholda og menneska på staden
- For å få til god og brei utvikling av lokalsamfunnet trengs ei brei satsing der ulike typar tiltak vert kombinert (arbeid, arrangement, bustader, integrering, næringsutvikling etc.)

Næringsutvikling og arbeidsplassar

- Utvikling av eksisterande og etablering av ny næringsverksemd krev prioriteringar og samarbeid internt og eksternt

Bustader og tomter som viktig premiss

- Attraktive tilgjengelege bustader og tomter er ein føresetnad for tilflytting

Forventningsreduksjon, justere mål

- Tyngre trendar, som sentralisering av busetting og sysselsetting er vanskelege forhold å konkurrere med for lokalt utviklingsarbeid. Målet om befolkningsutvikling kan difor vere for ambisiøst. Sannsynlegvis bør ein dempe forventningane, og vere tilfreds med dei små signane.

Stadmarknadsføring og innbyggardeltaking

- Innbyggerane sin identitet til staden er viktig for sjølvbiletet og det er sjølvbiletet som er kjelda til det omdøme kommunen som stad får. Det hjelper lite kva ein kommune gjer for å betre omdømet dersom dette ikkje har samanheng med – og gjenklang blant - innbyggerane i kommunen

Gode oppvekstmiljø og opplevingar for born og unge



- Gode opplevingar frå barndomen er viktig for at nokon skal vurdere å flytte attende. Gode oppvekstmiljø har ein langsiktig effekt og vert gløymd fordi det tek nokre år før dei unge kjem attende.

3 Presentasjon av eksempelkommunar

I det følgjande kapitlet har vi presentert nokre kommunar som eksempel på stader som har drive med systematisk stadutviklingsarbeid og slik kan vere til inspirasjon. Måten kommunane har jobba med stadutvikling på skil seg ut og har fått merksemd og vert vurdert som suksessrike. Presentasjonen syner også mangfaldet, både i grunnlaget og i det arbeidet som gjerast, og peiker også på ein del fellesnemnarar. Kommunane har ulik geografisk plassering, innbyggartal og næringsliv, men ein fellesnemnar er at dei er distriktkommunar.

Kommunane Tinn og Fyresdal frå Vestfold og Telemark, Bykle frå Agder, Smøla, Sykkylven og Rauma frå Møre og Romsdal, Ringebu og Nordre Land frå Innlandet og Hemnes og Træna frå Nordland, er presentert i rapporten.

Ikkje alle desse kommunane har hatt, eller har, ein forventa vekst i befolkninga og det er viktig å ha i bakhovudet at tyngre trendar, som sentralisering av busetjing og sysselsetting er vanskelege forhold å konkurrere med for lokalt utviklingsarbeid. Å nytte befolkningsvekst som eit mål for suksessfull stadutvikling er difor ikkje nødvendigvis ein riktig faktor å nytte, men at ein utan dette arbeidet kanskje hadde hatt ei enda meir negativ utvikling. I mange tilfelle bør ein kanskje dempe forventningane til befolkningsvekst og i staden fokusere på dei små signane og måle suksess av stadutvikling på fleire måtar.

3.1 Felles suksesskriterium

Eksempelkommunane har jobba breitt med lokal forankring til stadutviklinga basert på stadlege kvalitetar. Ein har fanga opp det lokale særpreget og identiteten og spelt vidare på dette. Dei har utarbeidd strategiar og handlingsplanar basert på kven dei er og kvar dei vil. Dei ser stadutviklinga i eit langtidsperspektiv og veit samtidig å få fram det positive arbeidet som kontinuerleg skjer. Fleire av kommunane har eigne nettsider for sitt tettstad der både innbyggjarar, lokalt næringsliv og gjester kan innhente og dele informasjon. Dei klarar å skape ein positiv spiral med omdømmebygging rundt sin eigen stad.

Noko anna som kjenneteiknar kommunane er det tette samarbeidet med lokalt næringsliv, eit samarbeid som er basert på tillit og engasjement. Tillit i samarbeidet påverkar kvaliteten ved at partane våger å vere opne om eigne manglar og behov, deler meir informasjon og lyttar betre. Næringslivet i fleire av kommunane har også tatt ei samfunnsutviklarrolle og er aktivt med i stadutviklinga. Lokalt eigarskap nedanfrå sørger for at både innbyggjarar og næringsliv er med og dreg lasset saman med kommunen. Utstrekt samarbeid mellom offentlege og private, samt å legge til rette for grundera og lokalt næringsliv

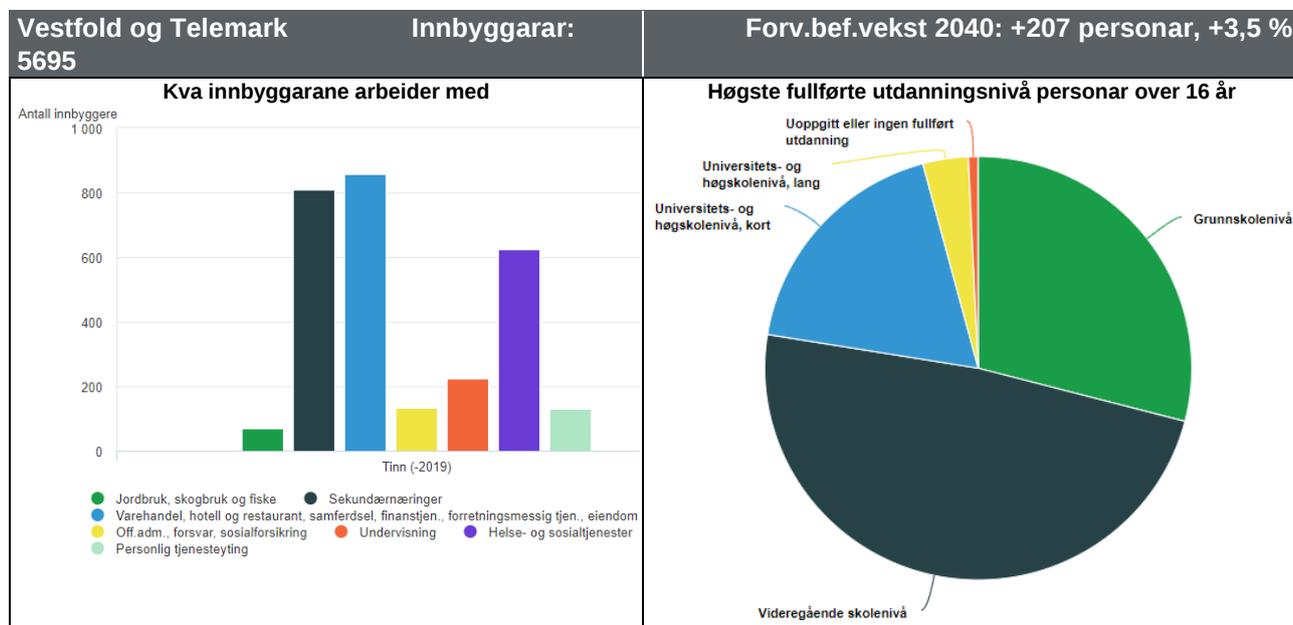
Nokre av kommunane er også svært merksam på å ta ei rolle som «fasilitator», ein funksjon som legg til rette og ikkje stoppar moglegeheiter på grunn av byråkrati. Kommunane har også utstrekt bruk av eldsjeler og dugnadsånd som ligger utanfor kommunen sin administrasjon og veit å verdsette og ta vare på desse. Eldsjelene kan ha funksjoner innanfor næringslivet som legg til rette for næringsvekst og grunderar, men kan også ha ein funksjon som stadutviklar på tvers av sektorar, næringsliv og frivillige.

3.2 Statistikk og fakta

Kommunefakta er henta frå SSB sin nettside Kommunefakta med tall pr. 3 kvartal 2019.

Øvrig innhald er omarbeida innhald og samandrag frå rapportar og nettsider i samsvar med referanselista.

3.3 Tinn kommune



Tinn kommune har frå slutten av 1980-tallet arbeidd aktivt med problemstillingar kring korleis ein skal trekke til seg og ta vare på innflyttarar til kommunen og hadde truleg landets fyrste tilflyttingskonsulent. Tinn arbeider kontinuerleg med bygdeutvikling slik at kommunen kan framstå som ein attraktiv buplass. Arbeidet er organisert inn i eksisterande stillingar.

Bulyst Bygdemellom er eit samarbeidsprosjekt med fylkeskommunen, kommunen og utviklingslaga i bygdene som har gått saman om ulike tiltak for å skape attraktive buplassar i Tinn.

Prosjektet har konsentrert seg om:

- Barn og unge
- Stadutvikling/bustader
- Tur- og sykkelstiar
- Tilrettelegging for aktivitetar på og ved Tinnsjøen

Bygdemellom vil:

- skape gode samarbeidsforhold, godt og variert aktivitetstilbod for born og unge, bidra til at unge får eigarskap til og positive opplevingar

- sørge for økt helsegevinst ved å leggje til rette for at folk i alle aldra skal kunne gå og sykle meir

- bidra til at kommunen framstår som meir attraktiv å flytte til og besøke, opne opp for fleire bumoglegheiter i bygdene, for at fleire vert buande i Tinn og at trivselen aukar

- vere pådrivar for at det igjen vert vatn i Atråbadet, som vil betre moglegheita for symjeopplæring

- medverke til at planverket kjem på plass

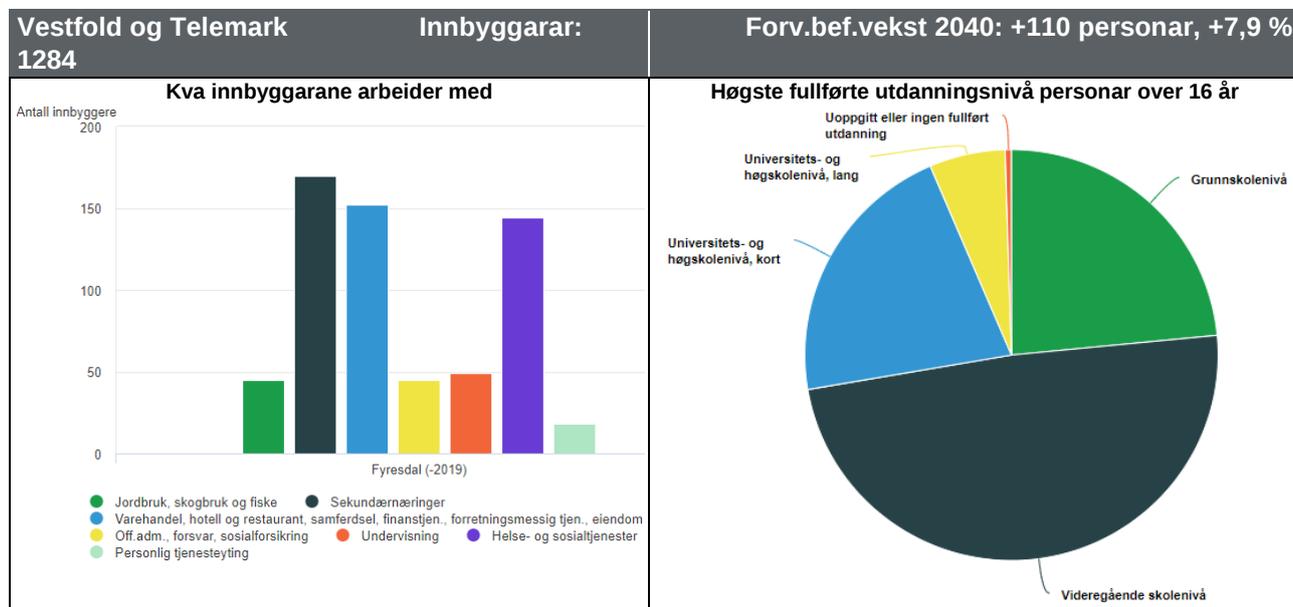
Hyttefolk i Tinn

Endringar i hyttebygginga med stadig høgare standard og breibandutbygging gjev heilt andre moglegheiter for lengre opphald på hytta og moglegheit for å ta med jobben på hytta. Desse endringane gjev nye moglegheiter til auka samspel mellom lokalsamfunn og hyttefolk. Kommunen iverksette eit prosjekt for å utvikle tiltak for å innlemme hytteeigarane inn i lokalsamfunnet med eit spesielt fokus på kultur- og næringsliv (Distriktsenteret, 2020).

Eldsjelene i Kongsbergregionen har fått sin eigen tankstasjon – påfyll skal kome gjennom felles arbeid på «eldsjelmarka». Arenaen skal bidra til kunnskapsformidling, kompetanseutvikling, erfaringsutveksling, mobilisering,

nettverksbygging og tilgang til relevante verktøy
(Distriktssenteret, 2020).

3.4 Fyresdal kommune



Kombinasjonen liten administrasjon og mange gode utviklingstiltak gjer det naudsynt å vere flink med å samarbeide og vere målretta. Fyresdal deltok i Bulystsatsinga med Heim = Fyresdal.

Heim = Fyresdal er eit stadutviklingsprosjekt med fokus på attendeflytting, næringsutvikling, lokale møteplassar, inkludering i idrettsmiljøet, engasjement i ungdomsmiljøet og utvikling av gode bumiljø.

Heim=Fyresdal har gjort mange prosessar og grep som kan vere god læring for andre med arbeidsmetoden «Fyresdalsmetoden»:

- Korleis ein med god planlegging kan få arrangement til å få fleire funksjonar som sosiale møteplassar, underhaldning og auka omsetning i lokalt næringsliv.
- Korleis sterk involvering av lokalsamfunnet bidreg til betre resultat, auka eigarskap og betre samarbeidsklima.
- Nytte god tid på å undersøke ulike finansieringsløyser og sette desse saman for å få best resultat
- Organisere arbeidet i prosjekt for å hente ut meir midlar til gjennomføring (Distriktssenteret, 2020)

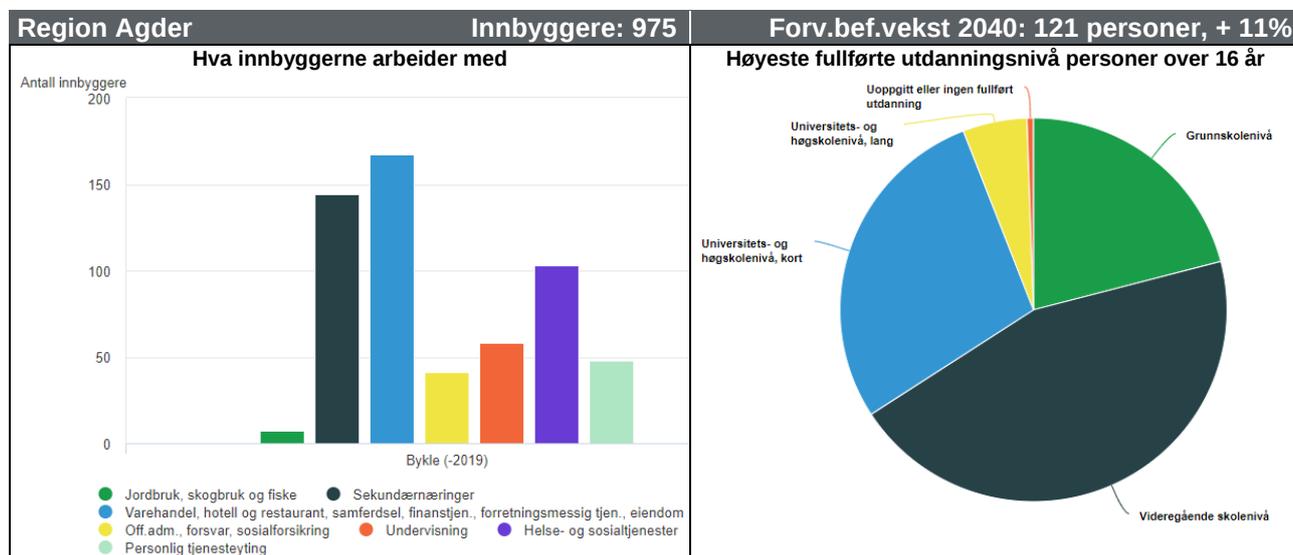
Kommunen har gjennom prosjektet fått ny kunnskap om korleis lokale utviklingsprosjekt både kan skape auka attraktivitet og bulyst i eit lite lokalsamfunn, og utløyse eit sterkt engasjement hos innbyggjarane. Med sterkt fokus, god prosjektstyring og tilgang til eksterne prosjektmidlar, har det vore mogleg å få satt i gang og gjennomført tiltak som verken kommunen eller næringsdrivande var i stand til å ta over eige driftsbudsjett.

Lokalt utviklingsarbeid gjennom direkte og personleg kontakt med utflyttarar har nytta. Det har gjeve betre resultat enn brev, brosjyrar, medieomtale, o.t.

Systematisk og målretta integreringsarbeid innan kultur- og idrettsaktivitetar har auk involveringsgraden og redusert konfliktnivået blant born og unge monaleg.

Kommunen har gjennom prosjektet klart å legge til rette for attraktive, byggeklare bustadtomter og har sett i gang ein prosess rundt fortetting og samspel mellom bustad og næring i kommunesenteret Folkestadbyen. Auka kunnskap om at potensielle tilflyttarar forventar eit bustadtilbod som både er klart og attraktivt. (Faun Naturforvaltning AS, 2016)

3.5 Bykle kommune



Bykle er ein av 15 kommunar presentert i rapportane Suksessrike distriktkommunar 2012 og 2018 pga. høg vekst i bustadattraktivitet. I perioden 2005 – 2009 hadde kommunen ein prosentvis klart større befolkningsauke enn storbyane Oslo, Trondheim, Bergen. Kommunale planar kan ofte vere kjedeleg og lite inspirerende lesing. Det var ikkje tilfelle med kommuneplandokumentet for Bykle 2006 – 2018 som gjennom illustrasjonar og tekst skaper inntrykk av ein kommune som er på offensiven og inviterer til vekst.

Kommuneplanen peikar på utfordringane til kommunen som mellom anna befolkningsvekst, eit overordna ynskje om at personar frå Bykle som flytter ut for å studere, flytter permanent attende etter fullført utdanning og auka trivsel blant sine innbyggjarar, f.eks. Heimte-prosjektet.

Kommunen har utfordringar med rekruttering og tiltrekkingskraft pga. mellom anna sesongbaserte arbeidsplassar. Kommunen ynskjer difor å jobbe for eit variert og allsidig næringsliv innan privat sektor. Andre områder som hytteutbygging, landbruk og naturressursar er viktige satsingsområde og ei vidareutvikling av kommunens arealressursar.

Negative utviklingstrekk:

Kraftig reduksjon av varme senger har bidratt til å svekke kommunen som reiselivsdestinasjon. Årsaka skuldast både avgjersler tatt av kommunen og mindre heldige endringar innan næringslivet. Sistnemte gjeld i hovudsak at samarbeidet og fellesskapsfølelsen innan næringslivet har vorte svekka som igjen har ført til at bedrifter har tenkt meir på eigen utvikling og vinning enn å løfte fellesskapet og hente gevinstar ut av dette.

Positive utviklingstrekk:

Fleire hytter byggas og det utviklast stadig nye prosjekt. Hyttebygginga fører med seg ei verdiskaping med vekst innan detaljhandel i kommunen.

Auka interesse for hus og bustader. Kommunen har tatt grep i forbindelse med tomter.

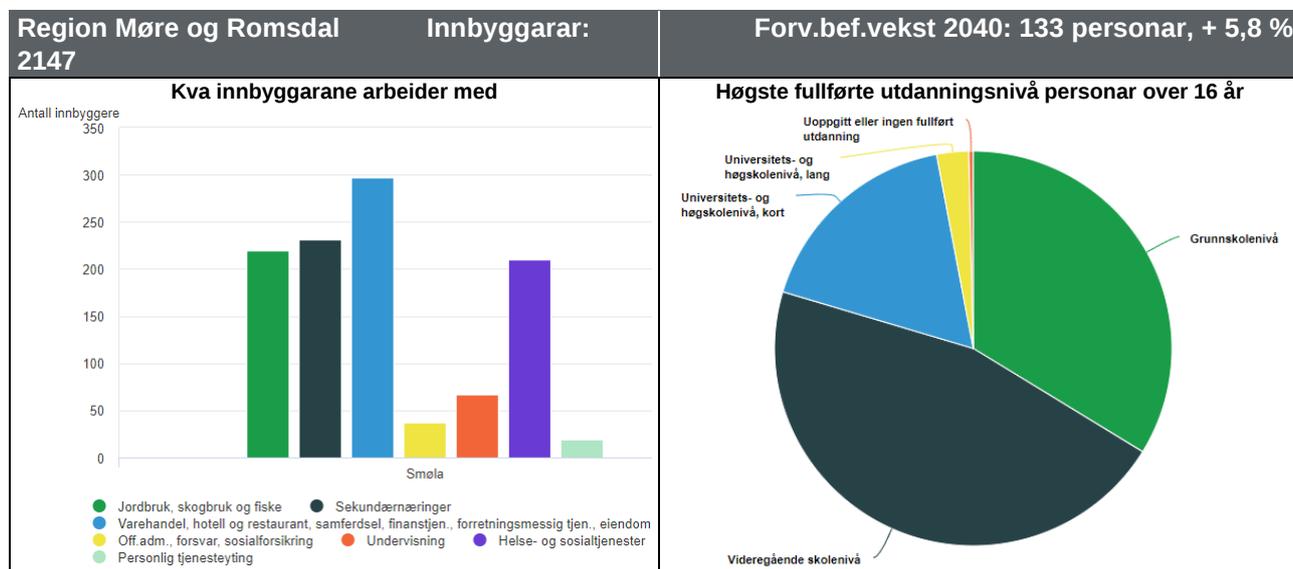
Bedrifta Bykle vindu AS etablerte seg ved hjelp av eit tilskot frå kommunen. Bedrifta fekk dermed meir stabile arbeidsforhold, auka sin produktivitet per tilsett og har også hatt ei auking i tal tilsette.

Kommunen etterstreber:

- å vere raske til å svare og hjelpe næringslivet. Dette vil også vere sentralt i framtida.

- å legge inn meir langsiktig strategi i forbindelse med vidare satsing. (Vareide m.fl., 2018)

3.6 Smøla kommune



Smøla er eit lite samfunn med mykje felles ressursar. Etter ei omstilling i 2007 har kommunen tatt grep som har resultert i eit styrka samarbeid internt og regionalt. Kommunen spelar på lag med kulturliv, frivilligheit og næringsliv i utviklingsarbeidet. Med den lokale fyrstelinetenesta hoppid.no i spissen, har Smøla kommune satt næringsutvikling på dagsorden. Dei har styrka tenestene overfor grundera og næringsliv, og gjennomført utviklingstiltak som har gjort kommunen attraktiv for innbyggjarar og næringsliv. Resultatet er vekst og utvikling (Distriktssenteret, 2020).

I 2009 oppretta Smøla kommune fire naturreservat og to landskapsvernområde. Store deler av øya Smøla vart dermed verna. I kjølvatnet av dette starta kommunen opp prosjektet Naturarv Smøla, ein langsiktig plan for å utvikle naturbaserte opplevingar og reiseliv i kommunen. Kommunen fekk kompensasjon frå staten sidan store delar av øya vart verna.

Smøla kommune sin langsiktige plan med å utvikle naturbaserte opplevingar og reiseliv har gjeve resultat.

Ei rekke aktørar har kome til og tilbyr alt frå overnatting, matsservering, havfiske og havpadling

for å nemne noko. Ein viktig oppgåve for Smøla kommune har vore å få aktørane til å samarbeide og utfylle kvarandre. Slik vert dette ein totalpakke Wildphoto Norway og andre verksemdar kan nyttiggjere seg når fugleinteresserte kjem til øya.

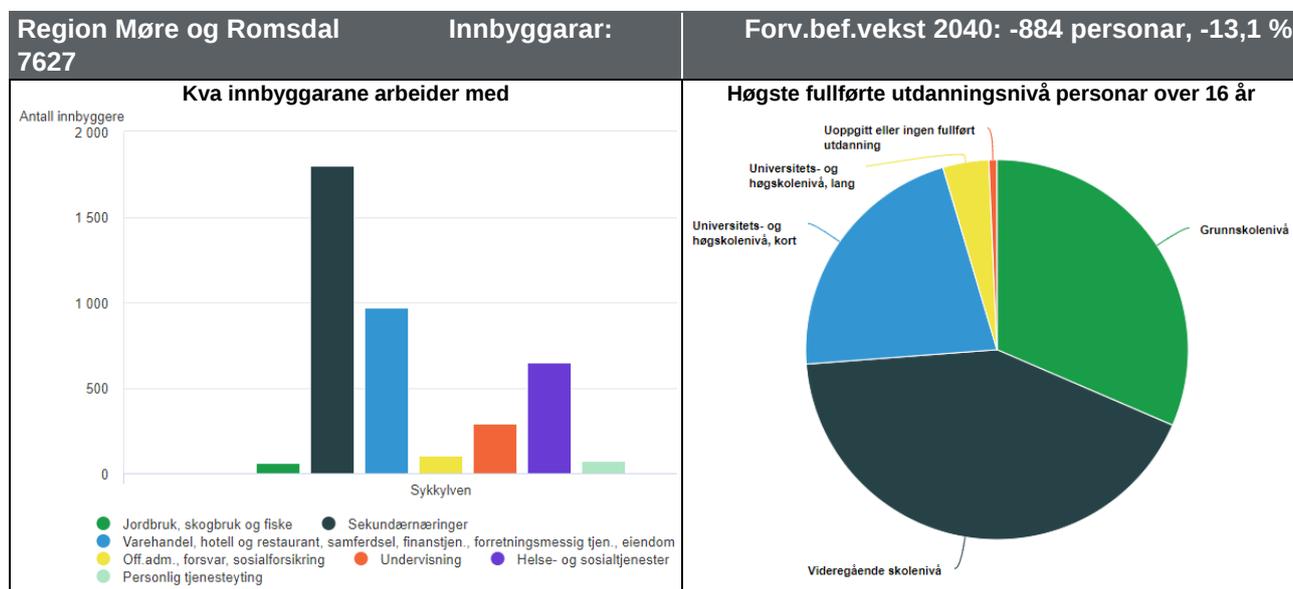
For grunderar er det å verte sett og eit lokalt, tilgjengeleg og tilstadeverande næringsapparat som byr på kaffe, kunnskap og nettverk faktorar som gjer det lettare å etablere seg (Distriktssenteret, 2020).

Smøla har også pågåande tiltak for tilflytting til Smøla kommune med breitt samarbeid internt i kommunen (Distriktssenteret, 2020).

Strategisk planlegging, tett samarbeid med lokale grundera og eit offensivt næringsapparat gjev næringsutvikling og god samfunnsutvikling

I 2019 fekk Smøla kommune prisen Verdiskaparen for dokumentert sterk samhandling mellom næring og kultur, for langsiktig og tolmodig utviklingsarbeid, og for å ha gått frå ei negativ folketalsutvikling i fleire tiår til stabilitet.

3.7 Sykkylven kommune



Etter tre år med systematisk utviklingsarbeid, kunne lokalsamfunnet i Sykkylven merke mange positive resultat av arbeidet med samfunnsplanen **Skaparglede**. Distriktsenteret sin 10-trinnsmodell for lokal utvikling stod sentralt i det strategiske arbeidet med det lokale utviklingsarbeidet.

I Sykkylven starta dei med spørsmålet «Korleis vil vi at Sykkylven skal utvikle seg?». Resultatet var at kommunen skulle vere kjent som kommunar der løysingar vert designa og utvikla med kommunen med Skaparglede. Når ynskja utvikling og posisjon er definert er det enklare å sjekke korleis ein ligger an i forhold til denne posisjonen.

Sykkylven gjorde identitetskartlegging opp mot eigne innbyggjarar, om korleis dei opplever eige lokalsamfunn og kva som er utviklingspotensialet. Vidare følgde dei opp med omdømekartlegging mot Sunnmøre for å treffe respondentar som var kvalifisert til å meine noko om Sykkylven. På grunnlag av posisjonen som var definert, og kartleggingar som peikte på utviklingspotensialet, vart det jobba vidare med ein handlingsplan. Handlingsplanen vart laga i samspel med mange aktørar i og utanfor lokalsamfunnet som resulterte i 10 ulike utviklingsprosjekt i Sykkylven. Dette har

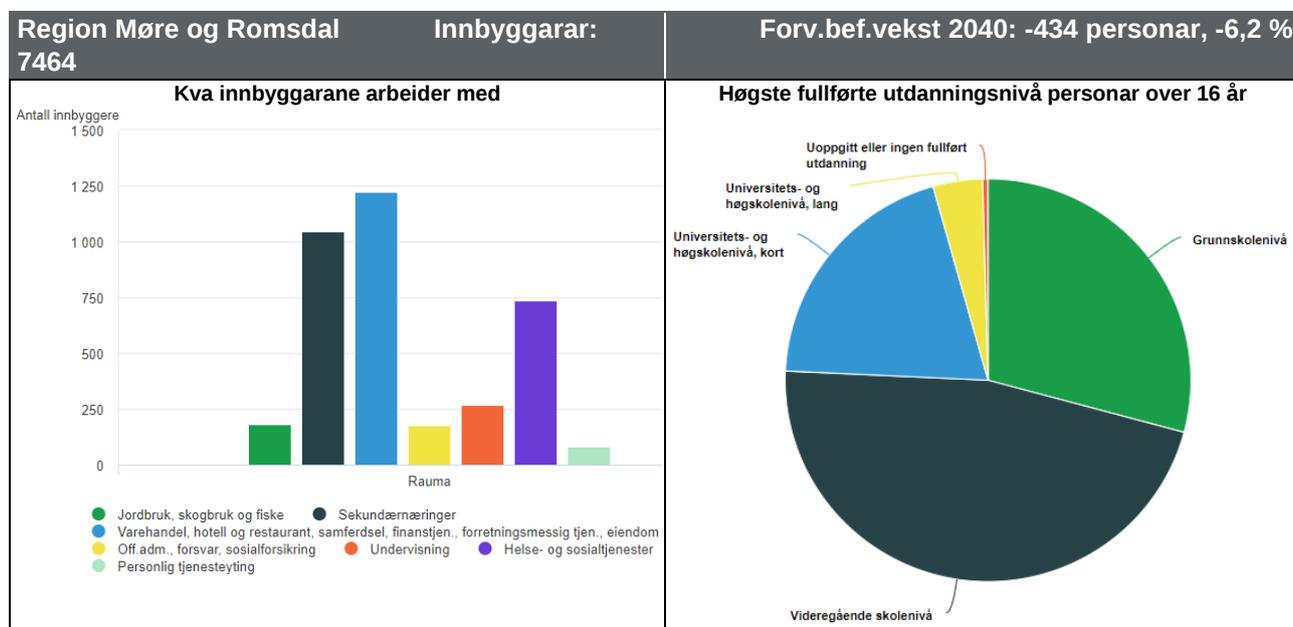
medført at strategien Skaparglede har vorte breitt forankra i lokalsamfunnet. Mange tiltak er satt i verk som i skulen, næringslivet med nyetableringar, sentrumsplan- og utsmykking og fritidsaktivitetar.

Eit av de største tiltaka som kommunen har lykkast med er etableringa av eit nasjonalt Inspirasjons- og kompetansesenter for norsk møbelindustri, som opna i 2014.

Sykkylven har klart å spisse strategien sin, noko som skapar eit handlekraftig lokalsamfunn på fleire område, der mange aktørar jobbar i same retning. Dette gjev resultat på sikt.

For Sykkylven er det viktig å fortsette det gode og systematiske arbeidet. Skal folk assosiere Sykkylven med design, utvikling av løysningar og Skaparglede, så vil dette framleis krevje langsiktig og kontinuerleg utviklingsarbeid over tid. (Distriktsstenteret, 2020).

3.8 Rauma kommune



Raumasamfunnet var prega av pessimisme og liten framtidstru på byrjinga av 2000-tallet. Bekreftinga på at det meste gjekk feil veg fekk folk gjennom å lese lokalavisa. I dag framstår Raumasamfunnet som vesentleg meir robust. Pessimisme er erstatta med framtidstru og innbyggartalet har auka (Distriktsenteret, 2020)

Suksessen handlar om:

Ein samlande visjon som mange identifiserer seg med, og ikkje minst ser nytta av å ta aktivt i bruk. Dette ser vi gode eksemplar på både i forhold til utvikling av enkeltbedrifter, kommunale tenester, festivalar, turmålsutvikling og ikkje minst realisering av Norsk Tindesenter i Åndalsnes. Slik vert «verdens beste kommune for naturglade menneske» meir enn eit kommunalt slagord.

Eit lokalt næringsliv som har utvist stort engasjement og kreativitet for lokal samfunnsutvikling langt utanfor bedrifta sine fire vegger. Eksemplar her er stette til bygging av nytt kulturhus og Tindesenter, stette til dei årlege festivalane RaumaRock og Norsk Fjellfestival, turmålsutvikling, bustadutvikling i grendesamfunn, mm.

Eit lokalt utviklingselskap – Nordveggen AS, har vore navet i utviklingsarbeidet i Rauma sidan etableringa i 2004. Langsiktig utviklingsarbeid basert på Raumas merkevare/visjon og et tett samspel med Rauma Næringslag/lokalt næringsliv og god og tillitsfull samhandling med Rauma kommune har vore bærande element i selskapet sitt arbeid

Ein kommune som har sett betydinga av å forankre dei sentrale utviklingsprosessane, inkl. merkevarestrategien, som ein del av kommunane sin langsiktige samfunnsplan.

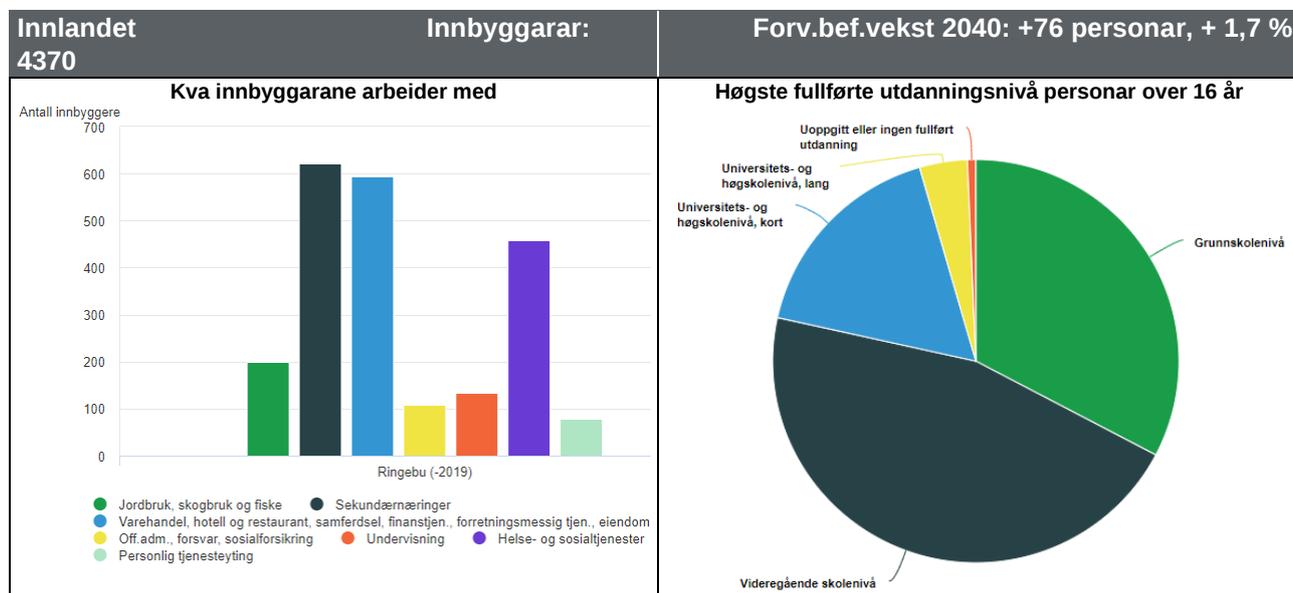
Ein fylkeskommune som har gjeve dei lokale utviklingsaktørane tillit og naudsynt stette

Enkeltpersonar med ei sterk drivkraft og posisjonar til å påverke lokal utvikling. Eit utviklingsteam med komplementære kvalitetar og eigenskapar, derunder kreative ideskaparar, strategar og regissørar, kommunikatorar, som er flinke på involvering og til å få ting til å skje og gjennomført.

Kommunen har brukt 10-trinnsmodellen for å utvikle sin visjon i 2006 som dei framleis held fast ved i sin nylege vedtekne samfunnsplan 2019-

2030: Verdens beste kommune for naturglade menneske (Rauma kommune, 2020).

3.9 Ringebu kommune



Ringebu kommune sitt overordna mål er å skape eit samfunn med ein identitet som kjenneteiknast innad og utad ved at dei er rause, solide og spenstige. Ringebu er kommunen der det er lov å lykkast (Ringebu kommune, 2020)

| RAUSE | SOLIDE | SPENSTIGE |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Vi unner andre å lykkes - gir ros, oppmuntrer og medvirker hvis vi kan Vi bryr oss og tar vare på hverandre, også når vi ikke lykkes med å realisere noe Vi er inkluderende - ser, blir sett, er lyttende og ærlige | <ul style="list-style-type: none"> Vi er ansvarsfulle, lojale og profesjonelle Vi er stabil arbeidskraft Vi er kunnskapsrike og dyktige | <ul style="list-style-type: none"> Vi lar ildsjeler få spillerom og støtte Vi tør å ta sjanser, er modige og bruker humor Vi er stolte over det vi har - og har fått til |

Ringebu vart i 2011 som fyrste stad utan bystatus tildelt statens bymiljøpris. Sentrumet i Ringebu har typiske landsbykvaliteter, og dei har klart å ta vare på kvartalsstrukturen som vart lagt i ein reguleringsplan allereie i 1899. Særpreget og identiteten som dei ynskjer å utvikle landsbyen vidare på er bygningsmassen, sentrumsinndelinga, aktivitetane og spesialbutikkar (Distriktssenteret, 2020).

Korleis kommunen jobbar med stadutvikling:

Sosial, kulturell og økonomisk verdi ved at innbyggjarar og besøkande nyttar rommet mellom husa til variert aktivitet heile året

Rolla til landsbyen som møteplass er grunnlaget for eit levande, inkluderande og attraktivt lokalsamfunn. Dette er igjen ein føresetnad for å behalde og tiltrekke seg både innbyggjarar og kompetanse i framtida.

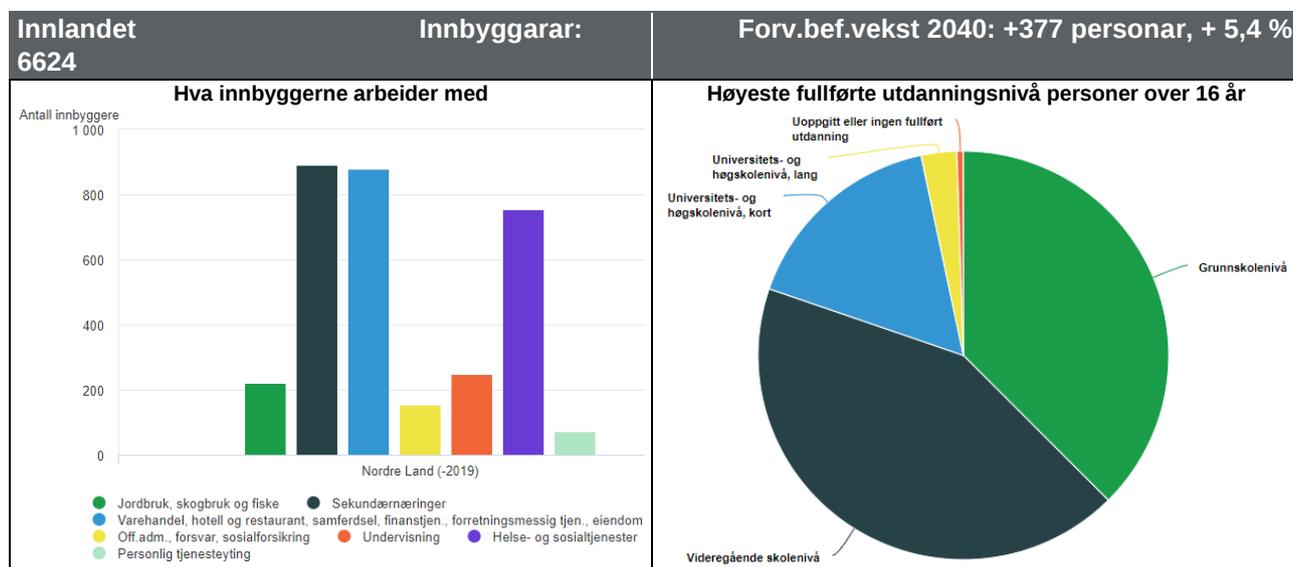
Samskaping og brei delaktigheit er eit suksesskriterium for å lykkast!

Fokusområde i stadutviklinga av Ringebu:

- Ulike møteplassar til ulike aktivitetar, trivsel
- Nisje og spesialbutikkar gjev handelsoppleving
- Kultur for initiativ og dugnad med brei delaktigheit
- Samarbeid og medborgarskap, dele suksess, involvering og økonomisk spleiselag
- Aktivitet skapar folk og folk skapar aktivitet, - skape meirverdi utover eiga nytte
- Vertsrolle og omdømmebygging, kommunen sin rolle i endring til fasilitator, nettverksbygger og lage arena → Samfunnsutviklarrolle
- Større involvering med innbyggjarane gjev lokalt eigarskap og folk tek ansvar
- Fleire attraksjonar og besøkskonsept gjev grunnlag for opplevingar, handel, trivsel og bulyst

- Tilgjengeleg informasjon og inspirasjon om lokale moglegheiter er vesentleg – digitale kanalar stadig viktigare!
- Varierte bumoglegheiter og informasjon om desse (Ringebu kommune, 2020)

3.10 Nordre Land kommune



Tettstaden Dokka som ikkje ville verte by.

Nordre Land er Norges fyrste offisielle landsby med ekte landsbyliv opna av statsråden i 2009. Målet er å bygge eit positivt omdøme og formidle at samfunnet er prega av openheit, nærleik og skaparglede. For kommunen har landsbystatusen skapt mykje blest og ei sterkare identitetsfølelse.

Kommunen sett innbyggjarane i sentrum og tenker på kva dei ynskjer å vite noko om. Kommunen har fokus på å få fram den gode historia og nyttar Facebook svært aktivt til dette, som er ein eigna kanal for å informere, påverke, heie og løfte fram alt det fine som skjer i kommunen. Gjennom prosjektet «Ekte Landsbyliv» har kommunen inspirert bedrifter, lag og foreiningar og andre til å nytte landsbygrepet. Det at dei jobbar saman og heier på kvarandre bidreg til positivt omdøme (Distriktsenteret, 2018).

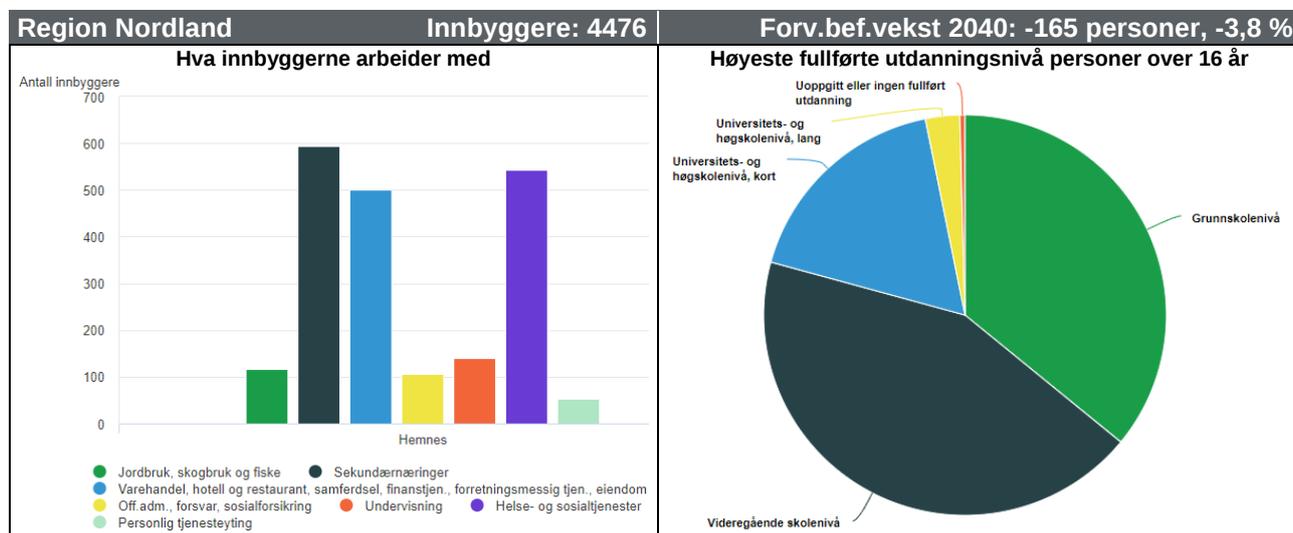
Den viktigaste læringsverdien er at utviklingsaktørane i Nordre Land erkjenner at lokalt utviklingsarbeid er eit vedvarande arbeid og at ein må bygge stein på stein. I Nordre Land har næringsliv, handelsstand og kommune tatt eit felles ansvar for å nå målet om å utvikle Dokka til å vere ein landsby som vektlegg fellesskap, samarbeid, samhald, ærlegdom, mangfald,

særpreg, identitet, trivsel, bulyst og ekte landsbyliv. Lokalt næringsliv, lag og foreiningar tek eigarskap til landsbyomgrepet og nyttar landsbyprofilen saman med eigne logoar.

Ein av suksessfaktorane er at ein bygger vidare på eigen identitet og at ting er ekte. Prosjekt og kvardagsliv går hand i hand. Nordre Land kommune har difor i samfunnsdel til kommuneplanen vedteke at visjon og tiltak skal prege kommunen sitt arbeid fram til 2020. I Nordre Land arbeider ein heilskapleg og tenker langsiktig. Det har også ført til at ein har hatt godt gjennomslag på søknadar til nasjonale program.

Ein annan suksessfaktor er at ein har folk i leiarstillingar i både det offentlege, private og i frivilligheita som både er samfunnsentreprenørar, administratorar, motivatorar og lokale støttespelarar. Eldsjelene har arenaer for både å kome med idear, bearbeide dei og samtidig ha moglegheit til å vere med på å sette dei ut i livet. Utviklingsaktørane i Nordre Land er uredde, og med det klarer dei å få stor nasjonal merksemd rundt sitt arbeid (Distriktsenteret, 2020).

3.11 Hemnes kommune



Stadutvikling gjer Hemnes triveleg.

Bygdebyen Hemnesberget på Helgeland jobbar med fysisk opprusting, tilrettelegging og arkitektoniske løysningar for å styrke busettinga og gjere staden meir triveleg for alle.

Stikkord for dette er: Kreative folk og næringer
 Tett bygdeby – stor frivillig innsats
 Eldsjeler, dugnadsånd og frivilligstrategi

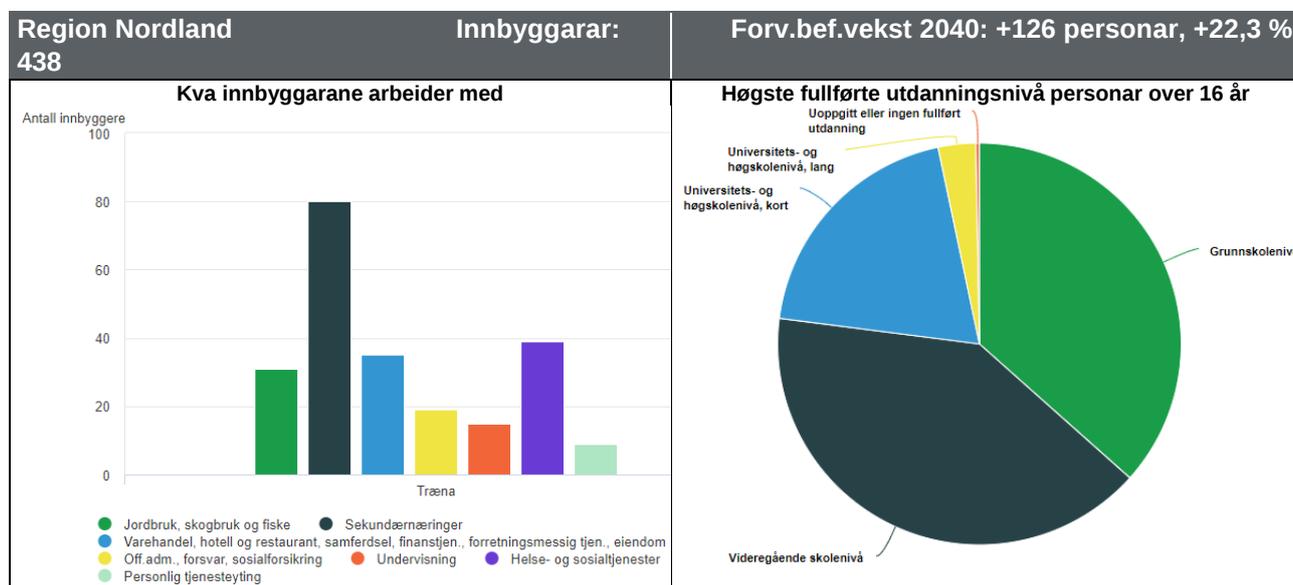
Hemnes kommune starta arbeidet med stadutvikling på Hemnesberget i 2005. Dei tok utgangspunkt i lokal historie med lange båtbyggjartradisjonar og sjøvegen som tilkomst. I 2018 starta ein ny fase i stadutviklingsprosjektet der målet er å utarbeide ein god, heilskapleg og langsiktig plan for vassfronten, kor eigarar, befolkninga på staden og andre interessantar får påverke korleis dei ynskjer at Hemnesberget skal framstå på kort og lang sikt. Bakgrunn for oppstart av den nye fasen i stadutviklingsarbeidet var ynskje om å tiltrekke seg både nye bebuarar, investorar og besøkande. Kommunen er også opptatt av å legge til rette for at dagens innbyggjarar trivst og er stolte av lokalsamfunnet sitt. Prosessen skal munne ut i eit forslag til ein utviklingsstrategi som innspel til ny planstrategi og framtidige arealplanar for området. Hemnes kommune er ein mindre distriktskommune med avgrensa plankapasitet, men utviklingsarbeidet er

likevel systematisk forankra i overordna kommuneplan. Dette er ein fordel fordi denne type stadutviklingsarbeid tek lang tid, og strekk seg over fleire kommunestyreperiodar, noko som inneberer skifte av lokalpolitikarar.

Hemnes har ein bygdeutviklar. Saman med kommunen og frivillige organisasjonar, lokalt næringsliv, kultursektoren og andre skal dei saman klare å utvikle Hemnes til ein vekstkommune som dei kan vere enda meir stolte av og trivast enda betre i. Bygdeutviklaren skal dra lasset saman med kreative folk, vere ein inspirator og koordinator, som kan hjelpe folk med å realisere deira idear og vere ein støttespelar.

By- og regionforskningsinstituttet NIBR står bak studiet *Eldsjeler og lokalt utviklingsarbeid*. Ein hovudkonklusjon er et at eldsjeler bør definerast og verdsettast som utviklingsaktørar i langt sterkare grad enn kva som er tilfelle mange stadar. Hemnes vert opplevd som ein imøtekomande, positiv og raus kommune ovanfor utviklingsaktørar og frivillige lag. Dette er i tråd med NIBR sine funn om kva som skal til for å ivareta eldsjeler. Kommunen stetter også dugnadsånd og frivillig aktivitet gjennom å overføre midlar til Tettstadutvala/ Bygdeutvala (Distriktsenteret, 2020).

3.12 Træna kommune



Træna er ein av 15 kommunar presentert i rapportane Suksessrike distriktskommunar 2012 og 2018 pga. høg vekst i bustadattraktivitet. Træna har fleire modellar for nyskapande utviklingsarbeid med kreativ utviklingskraft, prega av høa tillit, dialog og samarbeid. Dei ser ut til å mestre balansen mellom strategisk planlegging og utviklingsarbeid i «fri dressur». Dei vågar å halde eit langsiktig perspektiv og samtidig fange opp moglegheiter undervegs, la ting skje.

Smådriftsfordel: Med få innbyggjarar må alle ta ansvar og gere det meir synleg at du trengs. Kreativiteten og utviklingskapasiteten er stor sjølv om dei er få. Gjennom koordinert innsats, som i prosjektet Tenk Træna, skaper dei mykje.

Tillitsbygging: Evner å verne om og bygge tillit basert på respekt. Fellesskapet og øysamfunnet sine verdiar er utgangspunktet og det gror nedanfrå.

Nettverksbygging: Dei syner føremålstenleg og grenselaus samhandling gjennom å tenke lokalt og globalt på same tid. Dei evner ivaretaking og bygging av sterke og svake band for utvikling og å unngå stagnasjon.

Dialog og samskaping: Vektleggast på mange plan gjennom ulike former for verkstader og prosess- og prosjektorganisering.

Tilhørslse: Det å høyre til og vere del av er eit basalt menneskeleg behov. Involvering lokalt er ein ståande invitasjon for både innbyggjarar og besøkande. Grunnhaldninga er at kvar einaste innbyggjar eller gjest er ein ressurs i samfunnsutviklinga.

Mangfaldig næring- og utviklingskultur: Å gjere seg mindre sårbar handlar om å ha fleire bein å stå på gjennom breiddesatsing. Arkitektur, festivalar og kunst vert trekt inn som del av attraktivitetsarbeidet.

God strategisk planlegging og beredskap for flaks: På samfunnsdelen står det «Livskraft, kreativitet og mangfald». Dei har på ein strukturert og god måte forma ein plan og ein samfunnskontrakt som verker og skal verke over tid. Dei grip også moglegheiter som dukkar opp undervegs.

Tilgang til kapital: Å fremme prosjekter med ekstern finansiering over tid er ein viktig føresetnad. Lokale fond er etablert med formål om nærings- og samfunnsutvikling. Træna har kontroll på økonomien, men er ingen rik kommune.

Stødig utviklingsleing: Træna har rekruttert nøkkelpersonar med god utviklingskompetanse og forståing (Distriktssenteret, 2020).

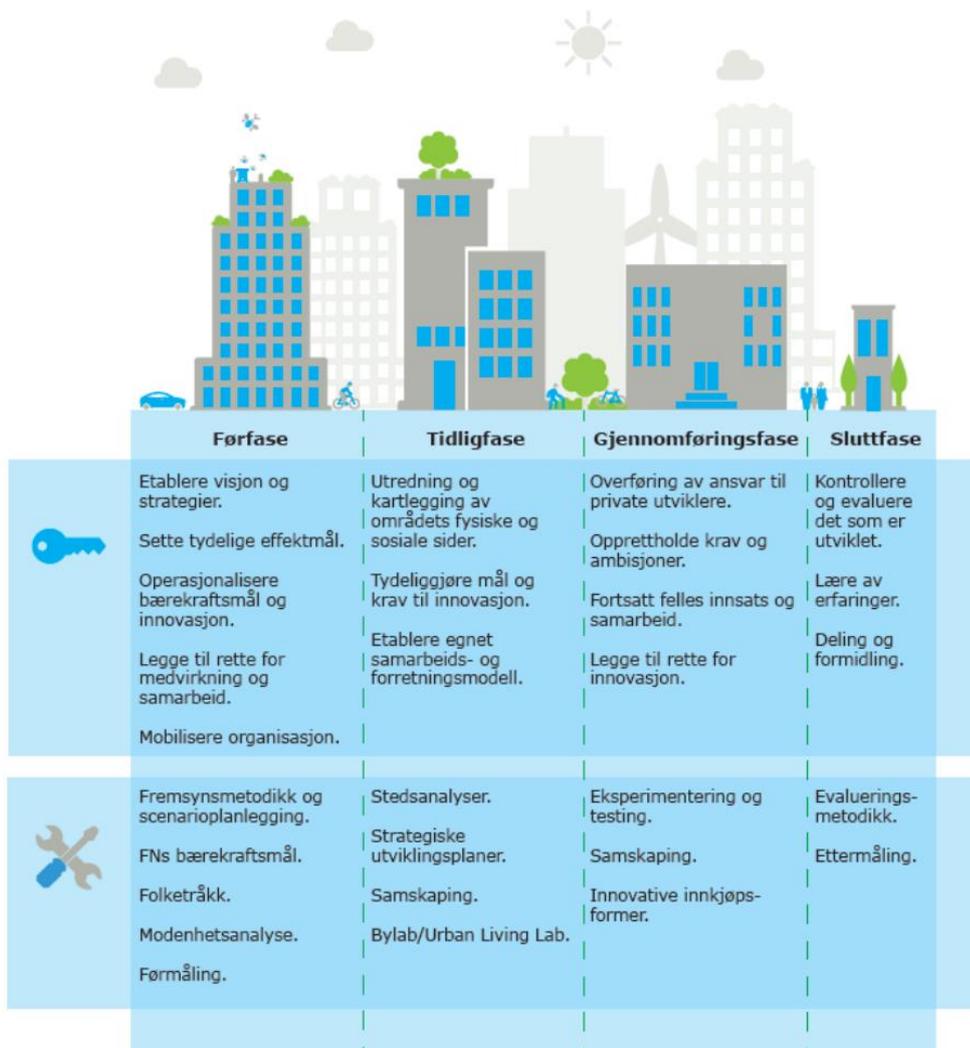
4 Aktuelle verktøy

I dette kapittel presenterer vi nokre metodar, som kan vere nyttige verktøy i det vidare arbeidet med lokal stadutvikling for Tingvang og Heggnes.

4.1 Innovasjon, verdiskaping og berekraftig byutvikling

Det skjer mykje innovasjon og utvikling for å utvikle berekraftige byar i Norge. I 2018 presenterte Rambøll ein innovasjonsprosess for berekraftig byutvikling og verdiskaping basert på FN sitt berekraftsmål på oppdrag for Doga i rapporten [Innovasjon, verdiskaping og berekraftig byutvikling – innspel til utvikling av betre byar og tettstadar](#). Sjølv om verktøy og rapporter er tilpassa by, vil dei same prosesser også vere aktuelle for tettstadsutvikling og tilpassast denne målestokken.

Figuren under er henta frå rapporten som illustrerer ein overordna prosessbeskrivelse.



Figur 1 Illustrasjon av ein overordna prosessbeskrivelse

4.2 10-trinnsmodellen (Distriktssenteret, 2020)

Distriktssenteret har utvikla ein metode for systematisk jobbing for å utvikle gode stadar å bu, besøke og jobbe. [10-trinnsmodellen](#) er eit strategisk verktøy som gjev gode knaggjar å halde fast i, utan at det vert ei tvangstrøye for det lokale initiativet. Saman med god forståing for den lokale situasjonen, kan 10-punktsmodellen gje felles retning og målbilete, avdekke ressursar og kvalitetar og sette desse kreftene i spel. Dette aukar lokalsamfunnet sin sama utviklingskraft og tillitsbase. Med stadig meir komplekse samfunnsflokjar, der dei beste løysingane ligger hos fleire, er dette i seg sjølv avgjerande for den gode samfunnsutviklinga.

10-punktsmodellen er i tillegg dynamisk ved at utviklingsarbeidet kan gjennomførast steg for steg, ta utgangspunkt i delane av metodikken og/eller jobbe i den rekkefølga som høver best.

Modellane baserer seg på at ei brei samansett arbeidsgruppe på 6-7 personar har leiarskapet og ansvaret for å gjennomføre heile strategiprosessen som er nærmare omtala under:

1. Målanalyse - Vel overordna mål lokalsamfunnet ynskjer å nå

Kva vil vi med lokalsamfunnet vårt?

2. Kartlegg stadkvalitetar - Finn ut kva stadkvalitetar lokalsamfunnet kan posisjonere seg på

Kva kvalitetar har vi å bygge vidare på?

3. Samfunnsanalyse - Utviklingstrekk i samfunnet påverkar lokalsamfunnet. Finn ut kva

Kva utviklingstrekk i storsamfunnet kan vi få drahjelp av i arbeidet med å utvikle eige lokalsamfunn?

4. Målgruppeanalyse - Kva målgrupper er lokalsamfunnet avhengig av å vere attraktive for dersom måla skal verte nådd?

**Kven kan bidra til at vi når måla våre?
Kven har vi potensial til å ha appell hos?
Og kva står dei for?**

5. Val av posisjon - Vel ein posisjon som appellerer til dei prioriterte målgruppene

Kva bilete av lokalsamfunnet vårt må målgruppene ha på netthinna for at vi skal appellere til dei?

6. Forankring - Få flest mogleg til å stille seg bak posisjonen som er valt

Kva aktørar er vi avhengige av å ha med på laget for å kunne ta ein tydeleg posisjon?

7. Identitets- og omdømekartlegging - Finn ut kva både eigne innbyggjarar og folk utanfrå meiner om lokalsamfunnet?

Kva assosiasjonar har eigne innbyggjarar og omverda av oss samanlikna med den posisjonen vi ynskjer å ha?

8. Handlingsplan - Lag ein handlingsplan for utvikling av stadkvalitetar

Kva utviklingstiltak må vi sette i verk for å ta/styrke ynskja posisjon, og korleis skal vi lykkast i å kommunisere det vi står for?

9. Organisering og finansiering - Sikre gode resultat med god organisering og finansiering

Korleis kan vi best organisere og finansiere tiltaka vi har omtala i handlingsplanen?

10. Langsiktig utviklings- og kommunikasjonsarbeid - Styrk stadkvalitetane og utvikle nye – og husk å fortelje om resultatet

Vi sett i gang arbeidet som vi veit skal bidra til ynskja utvikling i lokalsamfunnet vårt.

Det er viktig å oppnå nokre «tidlege og tydelege singlar» i starten av arbeidet.

Samtidig må ein ha klart for seg at det ein no har satt i gang er eit langsiktig arbeid. I praksis løyser dette ved å sikre jamlege singlar i form av at utviklingstiltak settast i gang og slutførast.

For mange nedturar i det praktiske arbeidet vil gje fare for at grunnlaget for det strategiske arbeidet begynner å forvitne. Det kan skje ved at aktørar stiller spørsmål ved den valte strategien, at finansiering vert trekt attende og liknande.

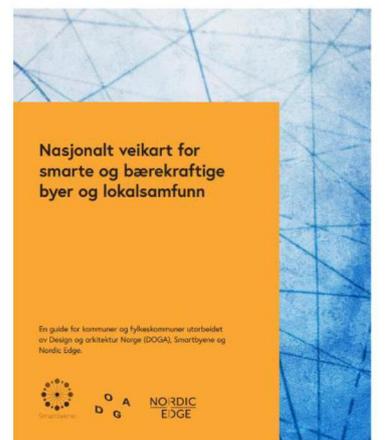
Hovudfokuset i det langsiktige arbeidet må rette seg mot å styrke eksisterande stadkvalitetar og å utvikle nye stadkvalitetar som bygger opp under ynskja posisjon. Samtidig må ein aldri gløyme kommunikasjonstiltaka.

Lokalt utviklingsarbeid vil alltid ligge i eit flytande skjeringspunkt mellom politikk, næringsutvikling, store tiltak, små detaljar, personkjemi, formelle prosesser, riktig forankring og ei rekke andre variablar. Arbeidet er moro, givande, slitsamt, energikrevjande og spennande på godt og vondt.

4.3 Nasjonalt vegkart for smarte og berekraftige byar og lokalsamfunn (Doga, 2020)

DOGA har i samarbeid med Smartbyane, Nordic Edge og utvalde offentlege og private aktørar frå heile landet utarbeida eit [nasjonalt Smartby-vegart](#). Vegkartet utgjer eit felles verdigrunnlag, og mellom anna eit sett med prinsipp som kommunar og andre aktørar kan jobbe etter. Prinsippa er:

- Sett innbyggerane i sentrum
- Tenk heilskapleg
- Prioriter klima og miljø
- Vektlegg inkludering og samskaping
- Sats på neste generasjon næringsliv
- Del og ta i bruk opne data
- Sats på kompetanseutvikling, omstilling og innovasjon
- Begynn lokalt, men tenk globalt



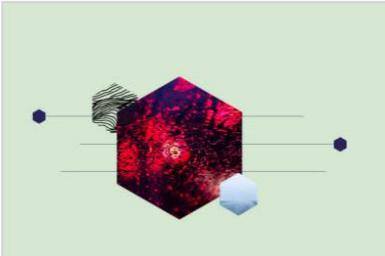
Det overordna målet med vegkartet er å fremme utviklinga av berekraftige, produktive og tilpassingsdyktige byar og lokalsamfunn. Vegkartet skal fungere som ein:

- Veiviser. Vegkartet omtalar moglege positive samfunnseffektar av smartby-arbeid, og identifiserer sentrale moglegheiter, utfordringar og nøkkelspørsmål.
- Brubygger. Vegkartet definerer smartby i norsk samanheng og bygger, basert på definisjonen, eit felles verdigrunnlag som fremjar samarbeid og samskaping på tvers av sektorar, fag og nivå - og ikkje minst saman med innbyggerane.
- Verdiskapar. Vegkartet har som ambisjon å bidra til fornying og innovasjon i offentleg sektor. Det omtalar koplinga mellom smartby og by- og samfunnsutvikling, og syner korleis kommunar og fylkeskommunar kan vere pådrivarar for dette arbeidet.
- Plattform. Vegkartet bidreg til å posisjonere Norge innanfor smartby-feltet. Det fungerer som ein kommunikasjonsplattform både internt og utad. Det stimulerer utviklinga av innovative, tverrfaglege løysingar som kan skalerast og fremje verdiskaping.

Denne fyrste versjonen av vegkartet utgjer eit rammeverk for smartby-arbeid i norske kommunar og fylkeskommunar, der overordna prinsippa og målbilete er omtala. I neste fase vil vegkartet utvidast med anbefalte tiltak, verktøy og beste praksis.

4.4 Vegkart for tenesteinnovasjon (Kommunenes sentralforbud, 2020)

Kommunenes sentralforbund tilbyr eit [vegkart for tenesteinnovasjon](#) på sine nettsider. Vegkartet er ei verktøykasse for kommunen som vil skape betre tenester for innbyggjarane. Vegkartet består av seks fasar, frå behovet oppstår til ny praksis er satt i drift. Verktøya som trengs presenterast i kvar fase.



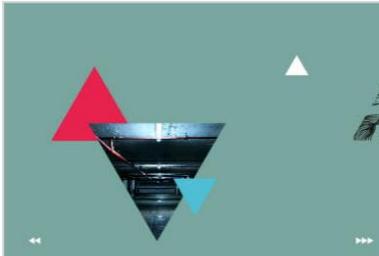
Fase 1 - Forankring
Hensikten med fasen er å definere kommunens utfordringsbilde og sikre at organisasjonen har en felles forståelse for både problem og mål. Vellykket arbeid med tenesteinnovasjon kjennetegnes av grundig forarbeid, god planlegging og bred forankring.

→



Fase 2 - Innsikt
Gode tenester skapes på bakgrunn av god innsikt i faktiske behov. Gjør grundig arbeid med å avdekke reelle behov og årsaker til problemer før dere velger løsning. Dette reduserer faren for at dere lager feil løsninger.

→



Fase 3 - Tjenesteutvikling
I denne fasen omsettes innsikten til ideer, som igjen videreutvikles til tjenestetilbud klar for pilotering. Det er viktig å involvere både brukere og ansatte underveis for å sikre forankring og treffsikre løsninger.

→



Fase 4 - Pilotering
Pilotering betyr at tiltaket eller tjenesten prøves ut i en begrenset skala over tid for å sikre at alt fungerer som det skal. Hensikten er å avdekke feil og mangler, identifisere uforutsette problemer og dermed reduseres risiko.

→



Fase 5 - Overgang til drift
I denne fasen er det viktig å sikre at den nye tjenesten integreres i drift på en god måte. Dette innebærer planlegging og gjennomføring av implementering og eventuelle anskaffelser.

→



Fase 6 - Ny praksis
I ny praksis er det viktig å sikre at dere oppnår ønskede gevinster for brukere, pårørende og kommunen. Gevinstrealisering tar ofte lang tid, og krever gjennomgående handling og oppfølging. Synlig fremgang driver motivasjonen.

→

5 Referansar

- Carlsson m.fl, H. A. (2013). *Lokalt utviklingsarbeid - En vurdering av resultater og effekter i Rindal og Rauma kommune*. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling.
- Distriktssenteret. (2012). «*Suksessrike distriktskommuner*». Distriktssenteret.
- Distriktssenteret. (2018). *Livskraftige lokalsamfunn - tilfeldig og planlagt*. Distriktssenteret.
- Distriktssenteret. (2020, Januar). *10-trinnsmodellen*. Henta frå www.distriktssenteret.no:
<https://distriktssenteret.no/verktoy/metodikk-strategisk-arbeid-med-lokal-utvikling/>
- Distriktssenteret. (2020, 01). *Dette kjennetegner suksessrike distriktskommuner*. Henta frå Distriktssentere:
<https://distriktssenteret.no/artikkel/dette-kjennetegner-suksessrike-distriktskommuner/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Ekte Landsbyliv*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/prosjektdatabase/ekte-landsbyliv-2/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Første møte i Landsbynettverket*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/arkiv/forste-mote-i-landsbynettverk/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Heim=Fyresdal*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/prosjektdatabase/heim-fyresdal/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Hyttefolk i Tinn*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/prosjektdatabase/hyttefolk-i-tinn/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Ildsjelene er bærebjelkene*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/eksempel/ildsjelene-er-baerebjelkene/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 29). *Lite samfunn - mye felles ressurser*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/eksempel/lite-samfunn-mye-felles-ressurser/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 29). *Naturarv, grunnlag for ny vekst og arbeidsplasser på Smøla*. Henta frå Distriktssenteret: <https://distriktssenteret.no/eksempel/naturarv-grunnlag-for-ny-vekst-og-naering-pa-smola/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 30). *Stedsutvikling gjør Hemnesberget trivelig*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/eksempel/stedsutvikling-gjor-hemnesberget-trivelig/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Suksessoppriften fra Raumas snuoperasjon*. Henta frå Distriktssenteret: caumasamfunnet var preget av pessimisme og liten fremtidstro. Bekreftelsen på at det meste gikk feil vei fikk folk gjennom å lese lokalavisa. I dag fremstår Raumasamfunnet som vesentlig mer robust. Pessimisme er erstattet med fremtidstro og innbyggertalle
- Distriktssenteret. (2020, 01 29). *Tiltak innrettet mot innflyttere i Smøla*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/prosjektdatabase/tiltak-innrettet-mot-innflyttere-i-smola/>
- Distriktssenteret. (2020, 01 31). *Træna - livskraft gjennom mangfold*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/eksempel/traena-livskraft-gjennom-mangfold/#target-0>
- Distriktssenteret. (2020, 01 29). *Åpen dør til næringsrådgiver og tilgang til nettverk gjør det lettere*. Henta frå Distriktssenteret: <https://distriktssenteret.no/artikkel/apen-dor-til-naeringsradgiver-og-tilgang-pa-nettverk-gjor-det-lettere/>

- Distriktsstenteret. (2020, 01 31). *Strategi for lokal utvikling i Sykkylven*. Henta frå Distriktssenteret:
<https://distriktssenteret.no/prosjektdatabase/strategi-lokal-utvikling-sykkylven/>
- Doga. (2020, 01 31). *Nasjonalt smartby veikart*. Henta frå Doga.no:
<https://doga.no/aktiviteter/arkitektur/smarte-og-baerekraftige-byer-og-lokalsamfunn/nasjonalt-veikart-for-smarte-og-barekraftige-byer-og-lokalsamfunn/>
- Faun Naturforvaltning AS. (2016). *Heim = BULYST 2013-2016*. Fyresdal kommune: Faun rapport 032-2016.
- Kommunenes sentralforbud. (2020, 01 31). *Veikart for tjenesteinnovasjon*. Henta frå KS:
<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsledelse/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>
- Miljøverndepartementet. (2005). *Miljøvennlige og attraktive tettsteder*. Oslo: Miljøverndepartementet, Planavdelingen.
- Rauma kommune. (2020, 01 30). *Rauma kommune*. Henta frå Samfunnsplan-endelig:
https://www.rauma.kommune.no/_f/p1/i755cdde5-2c07-4aa0-8e94-264b175b12da/samfunnsplan-endelig.pdf
- Ringebu kommune. (2020, 01 31). *Kommuneplanens samfunnsdel*. Henta frå Ringebu kommune:
https://www.ringebu.kommune.no/_f/p9/i8df6d22a-20be-447e-854c-383817788b0f/rk_kommuneplanens-samfunnsdel_060515_web-lowres.pdf
- Ringebu kommune. (2020, 01 31). *Ringebu levende by - kultur og holdninger*. Henta frå Distriktssenteret:
https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2017/06/Ringebu_LevendeBy_KulturogHoldninger.pdf
- Vareide m.fl., S. S. (2018). *Suksessrike distriktskommuner anno 2018, TF-rapport nr. 442*. Telemarksforskning.