



KAPITTEL 5

ANBEFALINGER



Anbefalinger

Tettstedsprogrammet har vist at det er mulig å utvikle attraktive og miljøvennlige tettsteder som er ”liv laga”. Det finnes imidlertid ingen enkel fasit for hvordan dette kan gjøres, da forutsetningene og problemstillingene er forskjellige fra sted til sted. Ut i fra de erfaringene som er høstet i dette programmet og i tilsvarende utviklingsarbeid, er det likevel noen kloke grep og arbeidsmåter som går igjen og som kan anbefales. Anbefalingene vil være til nytte for kommuner og fylker som ønsker å videreutvikle sine tettsteder, men de må prøves ut i forhold til den virkelighet som gjelder på stedet.

5.1 Bygg på egne krefter

Det har i Tettstedsprogrammet kommet tydelig fram at en grunnleggende forutsetning for å lykkes med tettstedsutvikling, er å utløse de menneskelige ressurser som finnes på ethvert sted.

En viktig drivkraft i alle lokalsamfunn er folks kjærlighet og tilhørighet til hjemstedet. Her har de sine røtter og sin identitet. Denne kjærligheten kommer til uttrykk på mange måter. Vi ser at folk mobiliserer når det skjer noe som kan true stedets framtid, som for eksempel nedleggelse av bedrifter, skoletilbud eller sykehus. De slutter opp om felles arrangementer, deltar i dugnader og stiller opp for lokale lag og foreninger.

Å mobilisere stedets egne innbyggere, skole og næringsliv er derfor en nøkkel i arbeidet med tettstedsutvikling. Samarbeid om gode fysiske løsninger og fellestiltak styrker lagånd og det sosiale nettverket, gir den enkelte eierfølelse og gjør folk mer stolte av stedet. Dette vil fremme bolysten. Særlig viktig er det å trekke ungdom aktivt inn i prosessene. Ungdom som får et positivt forhold til hjemstedet ved å få muligheten til å påvirke egen framtid, vil lettere bli boende eller flytte tilbake når de er ferdige med utdannelsen eller har fått arbeidserfaring andre steder.

En annen viktig drivkraft for tettstedsutvikling er troen på at stedet har en framtid, at det gir en trygg ramme for det gode liv, både for en selv og for nye generasjoner. Framtidstro og optimisme er en forutsetning for at innbyggerne og næringslivet skal foreta investeringer og satse på boliger og arbeidsplasser og utbygging av servicetilbudet. Denne framtidstroen må skapes av lokalsamfunnet selv. Verken stat eller fylkeskommune kan påta seg denne oppgaven, selv om de kan

bidra med positive rammebetingelser og gi støtte til lokale initiativ. Stedene må derfor ha tro på egne krefter og erkjenne at utviklingen i hovedsak må baseres på egne initiativ.

Den tredje forutsetningen er at det finnes lokalpolitisk vilje og kraft til å gå løs på oppgaven, til å skape oppslutning i lokalsamfunnet og til å prioritere ressurser til arbeidet. Og det må sørges for kompetanse og kunnskap om hvordan samarbeidsprosessene skal drives og hvordan de gode løsningene skal utformes. Uten evne og gjennomføringskraft vil lite skje selv om forutsetningene ellers er tilstede.

5.2 Kommunen i ledertrøya

Erfaringene fra Tettstedsprogrammet viser at kommuner som lykkes best, har satt tettstedsutvikling tydelig opp på den politiske dagsorden. De har maktet å prioritere ikke-lovpålagte oppgaver i tider med stramme kommunaløkonomiske rammer. Det er kommuner som ser muligheter der andre ofte ser begrensninger, og som viser mot og tør å ta nye grep for å skape sin egen framtid. Gjennom vilje og evne til handling utøver slike kommuner en aktiv rolle som samfunnsutviklere.

“Vi er en kommune som har driv og vil noe.” (Lillian Nærem, rådmann)

Kommunene har tatt initiativ og har vært hjelper og katalysator for samarbeid med innbyggere, organisasjoner og næringsliv. De har utviklet nye samarbeidsarenaer og skaffet seg spesiell kompetanse på dialog og kunnskapsutveksling. Gjennom ulike former for samarbeid og partnerskap er det realisert prosjekter og løst oppgaver som ellers ikke har vært mulig innenfor rammen av kommunale budsjetter. På denne måten har kommunene utnyttet og utvidet sitt lokalpolitiske handlingsrom. Kommunene har også gjennom involvering av innbyggerne styrket det deltagende demokratiet.

“I trange tider er det enda viktigere å tenke nytt og kreativt så vi bevarer troen og optimismen for framtida. Vi må gripe tak i de muligheter og fortrinn vi har som lokalsamfunn og demokrati – det er mulig å påvirke samfunnet hvis vi engasjerer oss!” (Marit Gilleberg, ordfører)



Denne type utviklingsarbeid er blitt mer vanlig de senere årene, da det oppfattes at effektiviteten i strategiarbeidet og gjennomføringen øker betydelig som følge av bredere deltakelse. Men sterkere involvering i stedsutvikling og annen samfunnsutvikling, ofte gjennom partnerskap med privat sektor, kan utfordre idealet om klare roller og ansvarsforhold. Kommunene bør være oppmerksomme på dette og sørge for å sikre demokratiske beslutningsprosesser som ivaretar ulike grupper behov, helhet og langsiktighet.

Å være samfunnsutvikler og kunne kople lokale og regionale ressurser kommer trolig til å bli stadig viktigere etter hvert som delegeringen av oppgaver øker og det blir større konkurranse mellom steder og regioner om å tilby attraktive vilkår for folk og næringsliv. Vilje og evne til å finne løsninger gjennom samarbeid internt i kommunen og med aktører utenfor, ikke minst med andre kommuner, kommer til å øke i betydning. Å være samfunnsutvikler er derfor hovedutfordringen for norske kommuner ved siden av å videreføre arbeidet med effektivisering og brukerorientering innenfor lovbestemte tjenester og forvaltningsoppgaver.

*“Jeg blir irritert når folk sier at vi har så mye penger her i kommunen, vi har ikke det!”
(Kristin Sørheim, ordfører)*

5.3 God forankring

God forankring og organisering er en forutsetning for vellykket stedsutvikling. De kommunene som lykkes best, har prioritert arbeidet og forankret det skikkelig i politisk og administrativ ledelse, i kommuneorganisasjonen for øvrig og hos befolkningen. Samtidig er det avsatt tilstrekkelig med ressurser til koordinering og ledelse av arbeidet.

Siden stedsutvikling favner bredt og er langsiktig, viser erfaringene fra Tettstedsprogrammet at resultatet blir best dersom det inngår som en integrert del av arbeidet i kommunens ulike etater. Utviklingsarbeidet bør koples til beslektede aktiviteter i kommunen. På denne måten kan det oppnås synergieffekter. Det er dessuten viktig at arbeidet bygger på erfaringer og resultater fra tidligere planleggings- og utviklingsarbeid og kompetanse som allerede finnes i organisasjonen.

Denne type utviklingsarbeid er sårbart og stopper lett opp dersom organiseringen ikke er tilstrekkelig robust og i for stor grad avhengig av enkeltpersoner. Personskifter oppleves ofte som

et tilbakeslag for framdrift og gjennomføringskraft i arbeidet. Særlig har stabilitet og kontinuitet i prosjektlederfunksjonen vist seg å være viktig. Den offensive løsningen har vært å plassere prosjektlederansvaret sentralt i organisasjonen og etablere fastere og mer forpliktende samarbeidslinjer mellom etatene. Men den viktigste forutsetning for å lykkes er at arbeidet, uansett hvordan det er organisert, gis oppmerksomhet og blir tilstrekkelig prioritert.

Det er også nødvendig å sikre eierskap og forankring i kommunesamfunnet, hos næringsliv, lag og foreninger og hos ”folk flest”. I konkurransen om oppmerksomhet og midler internt i kommunen er det viktig å oppnå bred oppslutning om tettstedssatsningen som en strategi for utvikling av hele kommunen. En slik forankring gir grunnlaget for mobilisering og målrettet bruk av energi og ressurser.

*“Også landområdene rundt er mer stolte av Steinkjer og positive, noe har snudd, en mer positiv holdning og fellesskapsfølelse.”
(Sylvia Mikkelsen, hovedutvalgsleder)*

5.4 Helhetstenkning og gode planer

Arbeidet med tettstedsutvikling i kommunene ser ut til å følge to hovedstrategier. Den første kan kalles helhetlig planlegging der ”alt” legges inn under prosjektet og der tiltakene planlegges og ses i sammenheng med overordnede planer. Den andre kan kalles tiltaksplanlegging, der en er opptatt av å mobilisere og å engasjere til å utvikle og gjennomføre konkrete prosjekttiltak som bare løselig er sett i sammenheng.

Erfaringene fra Tettstedsprogrammet viser at de beste resultatene har kommet der kommunene har maktet å sette de enkelte stedsutviklingstiltakene inn i en større sammenheng. Dette gjelder ikke bare tiltak initiert innenfor Tettstedsprogrammet, men også andre tiltak og aktiviteter av betydning for utviklingen av tettstedet. En slik samordning kan gi synergieffekter og synliggjøre den samlede innsatsen bedre.

“Stedsutvikling er ikke bare et prosjekt men en del av kommunens tenkning, det griper inn i mange av kommunens områder og er et viktig bidrag til utvikling av hele organisasjonen.” (Knut Sagbakken, rådmann)



Tettstedsarbeidet bør være forankret i kommunale planer. Dette kan være en kommuneplan, en delplan for tettstedet eller for sentrumsområdet. Dersom kommunen ikke har slike planer, bør de utarbeides tidlig i stedsutviklingsprosessen i nært samarbeid med innbyggerne, som del av utviklingsarbeidet. Aktiv medvirkning i planprosessen vil bidra til å gi aktørene et sterkere eierforhold til planen og gjøre det lettere å gjennomføre den. Gode, langsiktige planer gir forutsigbarhet, noe næringslivet etterspør.

Det kan også utarbeides andre typer planer og retningslinjer som har betydning for gjennomføring og kvalitet på løsningene. Dette gjelder for eksempel fargeplaner, veiledere for visuell utforming av gater og uterom og for bevaring av eldre bebyggelse. Slike planer og veiledere er nyttige redskaper i samhandlingen mellom aktørene og bidrar til kvalitet i gjennomføringen.

5.5 Bred deltakelse, spesielt fra ungdom og kvinner

Tettstedsutvikling er mangfoldig, konkret og meningsfylt for de fleste. Deltakelse kan bidra til å fylle lokaldemokratiske prosesser med nytt innhold. Samarbeid med aktive innbyggere er en verdi i seg selv og er et middel til å styrke demokratiet generelt. Det trengs også sivilt engasjement og frivillig sosial deltakelse til utvikling av aktiviteter til fellesskapets beste, da kommunen alene ikke strekker til for å løse alle viktige samfunnsoppgaver.

Gjennom aktiv deltakelse kan innbyggerne få være med på å utvikle stedet og dermed få økt eierskap og sterkere følelse av tilknytning til stedet. Det oppfordres spesielt til deltakelse fra ungdom og kvinner, som er viktige strategiske grupper. Men også tilflyttere kan gjennom slik medvirkning lettere føle seg hjemme og få et positivt forhold til stedet. Tilflyttere vil dessuten ofte se ting på en ny måte og representerer derfor en viktig ressurs i arbeidet.

“I Ressursgruppa var det lov til å komme med alle de idéene som jeg nesten ikke hadde turt å tenke på.” (Anne Berit Lein, bonde)

Det har vært gjennomført en betydelig ubetalt innsats i de fleste programkommunene. I forbindelse med mobilisering til dugnadsaktivitet er det nødvendig å ha "ildsjeler" eller "motorer" for å holde tempo i arbeidet. Det er viktig at dugnads-

grupper og ildsjeler får "eie" sitt eget prosjekt, at ansvar er delegert og at de har reell innflytelse i gjennomføringen. Opprettholdelse av engasjementet krever raske, synlige resultater, ellers avtar interessen og viljen til samarbeid.

Medvirkning fra barn og unge er viktig både fordi det erfaringsmessig kommer fram mange idéer og forslag til å gjøre stedet mer spennende og attraktivt, og fordi aktiv deltakelse kan bidra til at ungdommen får en mer positiv holdning til stedet og større lyst til å bo der i framtiden.

Samarbeidet med barn og unge er imidlertid utfordrende. Det er for eksempel nødvendig å legge opp samarbeidet tids- og innholdsmessig slik at det passer med de planer skolen har. Det er også viktig å kommunisere på et enkelt og forståelig språk. Ofte er det nyttig å lage bilder av idéer og planer, f.eks. visualisering av situasjonen før og etter gjennomføring av tiltak. Kommunen bør være forberedt på å gjennomføre en del av prioriterte tiltakene raskt og sikre at samarbeidet ikke bryter sammen dersom ungdommer flytter når de er ferdige med skolen. Dette innebærer at det jevnlig er nødvendig å starte med nye grupper eller invitere nye medlemmer inn i gruppene.

*“Det er vanskelig å få med ungdom i slike prosesser som Ungdomshuset. Veldig mye A4 og Times Roman i kommunen.”
(Bjørn Gunnar Ericson, Ressursgruppa)*

For å øke mulighetene for at utflyttet ungdom vender tilbake til hjemstedet sitt etter endt utdanning og yrkeserfaring andre steder, kan kommunen opprettholde kontakt og gi informasjon om hva som skjer i kommunen. Det kan for eksempel være kontakt på studiestedet, komme-hjemarrangementer og utvikling av internettbaserte kontaktformer. Ungdommen oppfatter det som positivt at kommunen "bryr" seg om sine innbyggere på denne måten.

Erfaringene viser at de fleste kommunene har prioritert kvinners generelle deltakelse i idéutvikling, prosjektplanlegging og gjennomføring. Dette ser ut til å sikre kvinnenes innflytelse på tettstedsutviklingen på en bedre måte enn ved å opprette spesielle fora eller grupper bare for kvinner, selv om det er eksempler også på dette. At kvinner er godt representert i ulike grupper og i beslutningsprosesser er viktig for å sikre at kvinnespektivet blir ivaretatt. Dette gjelder for eksempel spørsmål om oppvekstvilkår, estetikk og kultur som kvinner ofte er mer opptatte av enn menn.

“Kvinner er opptatt av et attraktivt sentrum. Vi er opptatt av at det skal se pent ut, men vi er også opptatt av møteplasser - formelle og uformelle - det kan være bibliotek eller kaffebar. Vi vil at Kulturhuset skal være en hverdagsstue, ikke en finstue.”
(Eldrid Vik,
leder Kvinneforum)

5.6 God kompetanse

Tettstedsutvikling er et sammensatt og mangesidig arbeid som krever kompetanse og kunnskap på en rekke områder. Dette gjelder fysisk planlegging, formgivning, ledelse og gjennomføring av prosjekter, prosessledelse, informasjon m.v. Erfaringene viser at kommunene og de øvrige aktørene i hovedsak har slik kompetanse, men på noen områder er det behov for å styrke den.

“Vi har vært dyktige til å knytte til oss flinke folk. Tingvoll er en liten kommune, men med stor kompetanse.”
(Eirik Oterholm,
tidl. rådmann)

Kompetanse for å gjennomføre prosesser med mange ulike parter og interesser er dårlig utviklet i de fleste kommunene. Tidlig i programperioden ble det derfor utarbeidet et kursopplegg i prosesskompetanse for prosjektledere og andre medarbeidere i kommuner og fylkeskommuner. Ut fra de gode erfaringene med dette, anbefales kommuner som setter i gang med tettstedsutvikling å sørge for at nøkkelpersoner får opplæring i prosessledelse. Dette er en nyttig arbeidsform som kan anvendes ikke bare i tettstedsarbeid, men også i annet planleggings- og utviklingsarbeid.

Det er underveis i programmet lagt vekt på at kommunene skal informere om arbeidet innad i kommunen og utad. God og åpen kommunikasjon er nødvendig for å sikre forankring, aksept og legitimitet i befolkningen. Å synliggjøre resultater er også en viktig del av profileringen av kommunen i forhold til omgivelsene. Et godt samarbeid med lokale medier for å skape oppmerksomhet om tettstedsutviklingen kan bidra til øke engasjementet i lokalsamfunnet og til å utvikle en positiv holdning til stedet. Kommunene bør være oppmerksomme på betydningen av informasjon og kommunikasjon og medienes rolle i denne type utviklingsarbeid, og prøve å styrke sin kompetanse på området.

I noen kommuner er det behov for å styrke den planfaglige og arkitektfaglige kompetansen for å sikre god fysisk kvalitet på stedene. Der det ikke er aktuelt å styrke egen organisasjon, kan dette gjøres ved å innhente konsulentbistand utenfra. Erfaringene viser at dette kan gi gode resultater dersom konsulenten blir godt kjent med de lokale forhold og har respekt for stedets verdier. Samarbeidet med konsulenten bør legges opp slik at det gir læring for kommunen.

Erfaringene har vist at fylkeskommunene har gitt verdifull støtte til kommunene i programarbeidet. Dette gjelder spesielt i forhold til prosjektarbeid der kommunene trenger bistand for å kunne drive effektive prosesser, men også faglige spørsmål knyttet til planlegging og prosjektutvikling. Kompetansen som fylkeskommunene besitter er viktig og bør kunne benyttes av kommunene i arbeidet med tettstedsutvikling.

Fylkeskommunene har også etablert nettverk med kommunene og andre på regionalt nivå, og med fagmiljøer innenfor og utenfor fylket. Gjennom samlinger og annen kontakt er det utvekslet erfaringer, praktiske metoder og kunnskap. Kommunene har hatt stor nytte av nettverkene. Etablering og drift av denne type læringsnettverk synes derfor å være et godt redskap i arbeidet med tettstedsutvikling.

5.7 Bygg på det lokale særpreget

Økende globalisering og sterk påvirkning utenfra fører til at regioner, byer og steder blir stadig mer like både på det økonomiske, politiske og kulturelle plan. Over så å si hele verden kan vi observere framveksten av nesten likt utseende hoteller, kjøpesentre og andre bygninger og vi får de samme merkevarer, hører de samme nyhetene og ser de samme TV-programmene. Dette har fått mange til å hevde at det særegne ved steder og lokale kulturer og tradisjoner er i ferd med å forsvinne.

Men det enkelte sted trenger ikke å være en passiv mottaker av alle impulser. Steder har i stor grad mulighet til å forme og påvirke sin egen framtid. Ved å ta utgangspunkt i det særegne ved stedet, kan det ligge nye utviklingsmuligheter. Å satse på det særegne betyr å løfte fram stedets historie, natur- og kulturmiljø, den lokale byggeskikken, håndverks- og mattradisjoner, lokalt råstoff og annet som er typisk for området. Det kan også være bevisst utnyttning av stedsforankret bransjekompetanse eller utvikling av natur- og





kulturbaserte nisjeprodukter, opplevelsespakker og turistattraksjoner.

“Vi tror det er viktig for ethvert sted å ha ei historie som gjør at folk kjenner seg igjen, gjerne over generasjoner. Tingvoll har både i historisk og i nyere tid flere slike merkesaker å bygge sin identitet på. Men det må synliggjøres gjennom fysiske investeringer og sosiale og kulturelle tiltak.” (Kristin Sørheim, ordfører)

Samtidig er det viktig å være åpen til verden rundt seg og å la seg stimulere av inntrykk fra inn- og utland for å bli mer bevisst de verdier og kvaliteter stedet besitter og kunne dra nytte av mangfold og ny kunnskap i stedets egen utvikling. I Brattvåg, som har et svært utadrettet næringsliv, ble innbyggerne positivt karakterisert som ”globale heimfødinger” som bevisst utnytter koplingen mellom det lokale og det nasjonale/internasjonale.

Kommunene og tettstedene bør gripe disse mulighetene for å kunne hevde seg i den økende konkurransen mellom regioner og steder om arbeidskraft, virksomheter, kunder til stedets handel og tjenestetilbud, samt i reiselivssammenheng. De bør framelske og utvikle det lokale særpreget, det som gjør stedet spesielt både for dem som bor der og for besøkende. Steder som lykkes, har profilert seg og skapt et positivt image for å bli lagt merke til.

“Lokal stolthet og identitet løftes fram gjennom lokale råvarer og mattradisjoner.” (Ellen Schølberg, næringssjef)

5.8 Profilér stedet

Stedsformidling dreier seg om å gi et positivt, men realistisk bilde av stedet. Her gjelder det å peke på stedets fortrinn og hva som finnes av tilbud og aktiviteter. Det er viktig at stedet blir forbundet med noe positivt og at de som for eksempel vurderer å flytte dit, også vet at de har noe meningsfylt å fylle fritiden med.

“Utrolig interessant prosjekt som går på utvikling av kommunen. Fin måte å vise at vi er på offensiven og profilerer kommunen.” (Knut Sagbakken, rådmann)

Kommunale eller interkommunale nettsider er effektivt for å vise omverdenen at kommunen er attraktiv som bosted. Her kan kommunene gi informasjon om boligmarkedet, næringsliv, arbeidsmarked, service- og tjenestetilbud, barnehage- og skoletilbud, kulturtilbud og fritids- og rekreasjonstilbud. Nettsidene er også en viktig formidlingskanal til egne innbyggere. Innholdet og formen på kommunale plandokumenter fungerer også som en slags presentasjon av kommunen. Mer eller mindre bevisst formidler dokumentene et budskap som gir grunnlag for ulike oppfatninger og opplevelse av kommunen.

En bevisst mediastrategi i forhold til lokal- og regionalmedia er viktig for å profilere stedet. Det betyr mye både for egne innbyggere og potensielle tilflyttere hvordan et sted blir presentert i mediene. Mye positiv omtale om eget sted og kommune gir økt stolthet og identitetsfølelse, noe som påvirker innbyggerens oppfatning av stedet og gir økt framtidstro. Dette fører igjen til at de selv omtaler eget sted mer positivt utad og blir bedre markedsførere. Kommunene bør derfor jobbe aktivt med å selge inn gode saker, møte negative saker på en positiv og offensiv måte, og skape et godt samarbeidsforhold til journalister.

Kommunene kan også benytte seminarer og utstillinger, videoer, kulturaktiviteter, messer eller andre større markedsarrangement til å markedsføre seg selv.

I mange tilfeller er det en fordel å samarbeide regionalt for å få større gjennomslagskraft i profileringen. Dette gjelder for eksempel utvikling av lokal mat der en hel region kan gå sammen for å bygge opp kompetanse, utvikle produkter og drive felles markedsføring. Det samme gjelder innenfor kultur og reiseliv.

5.9 Kommunen og næringslivet må stå sammen

Tettstedsprogrammet har vist at næringslivet har vært en aktiv og god medspiller i flere store og små prosjekter. Innsatsen fra næringslivet har mange steder vært en forutsetning for et vellykket resultat. Kommunene og næringslivet opplever vinn-vinn-situasjoner i samarbeidet om tettstedsutvikling. Stedsutvikling kan være god næringsutvikling, og attraktive steder er attraktive også for næringslivet.

Næringslivet kan delta aktivt i den fysiske opprustningen av stedet, både på egen grunn og i gjennomføringen av fellestiltak som miljøgater og uterom. Vakre og velholdte steder virker tiltrek-

kende på publikum og skaper grunnlag for handel og annen aktivitet.

Næringslivet kan ved for eksempel å gi tilskudd til idrettslag og kulturaktiviteter, bidra til at det lokale kultur- og fritidstilbudet blir mest mulig attraktivt. Dette kan gjøre det lettere for næringslivet å rekruttere og holde på arbeidskraft i konkurranse med andre steder og bedrifter, samtidig som fritidstilbudet generelt blir bedre for alle som bor på stedet.

“*Det har en positiv smitteeffekt når det ordnes opp i nærmiljøet. Innbyggerne blir kanskje litt revet med, i hvert fall malte flere private huseiere husene sine på eget initiativ.*”
(Turid Bjerkestrand, prosjektleder)

Næringslivet kan også som ledd i utviklingen av tettstedet få muligheten til produktutvikling og produksjon av nye produkter, og dermed bidra til lokal verdiskaping og arbeidsplassutvikling. Det har i Tettstedsprogrammet vært eksempler på at slike innovasjoner har lagt grunnlag for produksjon og salg langt utover den lokale etterpørselen.

“*Dette prosjektet har vist lokalmiljøet og bedrifter nye måter å tenke på, og tilført oss kunnskap og teknologi. Nye kontakter har ført til innovasjonsprosesser der vi har sett muligheter til å gjøre nye ting og lage nye produkter. Det har vært en holdningsendring hos flere, og Gildeskål kommune kjenner vi ikke igjen.*”
(Einar Skogvoll, privat byggeleder)

Samarbeid med næringslivet krever ofte en omlegging av kommunens tradisjonelle arbeidsmåter, fra å legge hovedvekten på planlegging og tilrettelegging, til å gå mer aktivt inn i partnerskap med næringslivet om gjennomføringen. Næringslivet kan på sin side oppfordres til nærmere samarbeid om planlegging og strategitenkning, i tillegg til å delta i arbeidsgrupper og partnerskap for å konkretisere og gjennomføre tiltak. Det bør etableres samhandlingsarenaer der kommunen og næringslivet kan utvikle felles visjoner og mål for tettstedsutviklingen, og konkretisere samarbeid og avtaler om finansiering og gjennomføring av enkelt-prosjekter.

5.10 Spleiselag er viktig

Erfaringene har vist at det er mulig å finansiere tettstedsutvikling selv om den økonomiske situasjonen i alle deltakerkommunene har vært anstrengt. I de fleste tilfellene har finansieringen skjedd gjennom spleiselag. Kommunens egen vilje til satsing synes å ha vært en forutsetning for å utløse midler fra næringslivet og ulike offentlige tilskudds- og investeringsordninger.

Dette krever klare politiske mål, kommunal vilje til økonomisk satsing og dialog med næringslivet der forutsigbarhet og søking etter vinn-vinn-situasjoner står sentralt. Ofte er tiltakene hver for seg relativt små, slik at det er nødvendig å kople sammen ulike offentlige og private aktiviteter for å sikre at enkelttiltakene ses i sammenheng og bygger opp under helheten.

Lokale og regionale partnerskap har vist seg viktige for gjennomføringen av prosjektene i kommunene. Det kan inngås skriftlige avtaler om partnerskap, men erfaringene fra programmet viser at samarbeidsrelasjonene ofte er så sterke at det skjer et forpliktende samarbeid også uten skriftlige avtaler.

5.11 Unngå prosjekttretthet

Kontinuitet i arbeidet både mht. deltakelse og medvirkning og i forhold til konkrete handlinger og tiltak, synes å være en forutsetning for å lykkes. Å skape god medvirkning må være en kontinuerlig prosess under hele prosjektførløpet, enten det gjelder det enkelte prosjektet eller deltakelse i ulike grupper i regi av prosjektet. Hyppige utskiftninger av aktører eller løse koblinger mellom de ulike aktørene, er med på å bryte kontinuiteten. Det er dessuten viktig at det ikke blir for lang tid mellom planlegging, gjennomføring og tilbakemelding i forhold til konkrete tiltak og aksjoner.

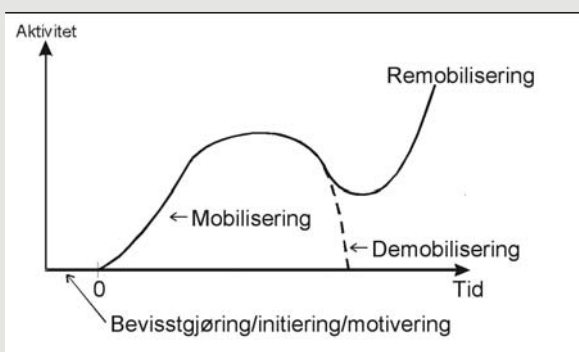
Det er nødvendig at involverte aktører opplever at de har likeverdig og reell medvirkning fra begynnelse til slutt i prosessen, samt at det ikke skapes unødige brudd i medvirkningsprosessen. Dette er en forutsetning for å skape engasjement, motivasjon, forpliktelse og vilje til oppfølging.

Det tar ofte lang tid før langsiktige, omfattende og kostnadskrevende prosjekter kan realiseres. For å opprettholde engasjementet og interessen for arbeidet, er det viktig å få gjennomført en del små, konkrete og rimelige tiltak så raskt som mulig slik at folk ser resultater av innsatsen.



“Alle på Inndyr har nok mistet troen på dette prosjektet minst én gang siden prosjekt-idéen ble lansert. Vi ungdommer ønsker jo aller helst at ting skulle ha skjedd i går. Men nå har vi lært oss at tålmodighet kan lønne seg.” (Gøril Pedersen og Line Skogsaa, ungdomsrepresentanter)

Gjennom hele prosjektperioden bør en være oppmerksom på hvilke faser et utviklingsarbeid som regel vil gjennomleve, slik at en forhindrer demobilisering og sikrer videreføring. Figuren nedenfor viser de ulike fasene:



Etter at store ressurser er satt inn på å bevisstgjøre og mobilisere deltakerne, gjelder det å holde aktiviteten og kraften oppe, ellers kan motivasjon og vilje til oppfølging svekkes. Erfaringer tilsier at denne fasen før eller senere vil inntreffe. Det er viktig å være forberedt på dette slik at tiltak for å remobilisere kan settes inn. Dette kan blant annet være å formalisere samarbeidet, få til en mer effektiv arbeidsdeling, skape blest om gjennomførte tiltak eller gjøre andre grep som styrker engasjementet og innsatsen. Betydningen av å starte arbeidet med remobilisering til rett tid kan ikke understrekes sterkt nok.

“Det blir lett slitasje i prosjektet når man skal jobbe i 5 år, f.eks i forhold til media – vanskelig å holde dampen oppe hele tiden.” (Svein Åge Trøbak, prosjektansvarlig)

5.12 Det regionale nivået bør støtte

Fylkeskommunene har hatt en sentral posisjon i Tettstedsprogrammet i forhold til kommunene. Oppgavene har vært veiledning og opplæring av prosjektledere og medarbeidere i kommunene,

etablering av nettverk for erfarings- og kunnskapsutveksling mellom deltakerne og kopling av arbeidet til regionalt utviklingsprogram og fylkesplanens strategier for tettstedsutvikling.

Kommunene har gjennomgående en positiv opplevelse av fylkeskommunens virksomhet. De lokale prosjektlederne har hatt mye kontakt med og stor nytte av fylkeskoordinatoren, som har hatt det daglige ansvaret for programmet i fylkeskommunen.

Ut fra erfaringene i Tettstedsprogrammet kan fylkeskommunene støtte kommunene i deres tettstedsarbeid på flere måter:

- Fylkeskommunen kan som regional utviklingsaktør ha stedsutvikling som strategi i sin fylkesplan og sammen med det regionale partnerskapet avsette midler til tettstedstiltak i de regionale utviklingsprogrammene. Fokus på stedsutvikling på regionalt nivå vil gi temaet høyere legitimitet og status. Betydningen av å ha tilgang på eksterne midler, også såkorn-midler for å komme i gang, er kommet klart til uttrykk. Gjennom partnerskaps-avtaler kan det sikres et bredere grunnlag for finansiering og gjennomføring av tettstedstiltak.
- Fylkeskommunen kan utvikle egen kompetanse på stedsutvikling og veilede kommunene i forhold til mobilisering, prosessledelse med videre. Veiledningen vil særlig være til hjelp for å komme i gang i kommunene, men erfaringene har vist at det også er behov for støtte underveis i prosessene. Opplæring i prosesskompetanse er for eksempel en oppgave som fylkeskommunene kan stimulere til.
- Fylkeskommunen kan bidra til å etablere og vedlikeholde nettverk for kommuner og andre viktige aktører på lokalt og regionalt nivå. Gjennom slike læringsnettverk kan deltakerne dele erfaringer og få tilgang på kunnskap og kompetanse. Det er viktig å legge til rette for at nettverksarbeidet blir en kontinuerlig oppgave og at deltakerne mobiliseres til aktiv medvirkning. Fylkeskommunen kan også etablere samarbeid og nettverk med andre fylker og myndigheter, også internasjonalt, med tettstedsutvikling som tema.

Fylkeskommunene bør også være kontaktledd til det statlige nivået.



5.13 Staten bør legitimere og stimulere

Stedsutvikling er primært et ansvar for den enkelte kommune, men Tettstedsprogrammet har vist at det nasjonale nivået har hatt betydning for at tettstedsutvikling er blitt satt på dagsordenen på så vel regionalt som lokalt nivå. Erfaringene fra kommunene viser at statlig initiativ også skaper legitimitet for lokal prioritering av innsats og ressurser.

Ut fra erfaringene fra Tettstedsprogrammet kan det statlige nivået støtte arbeidet med tettstedsutvikling på flere måter:

- Staten kan sette tettstedsutvikling på den politiske dagsordenen. Dette kan blant annet skje gjennom stortingsmeldinger og andre policy-dokumenter der det blir lagt vekt på tettstedsutvikling som en viktig regionalpolitisk strategi for å fremme lokal identitet, og gjøre tettstedene mer attraktive for befolkning og næringsliv.
- Staten kan videre medvirke til å formidle kunnskap om tettstedsutvikling til kommunene og fylkene. I første rekke kan erfaringene fra Tettstedsprogrammet og annet relevant utviklingsarbeid formidles bredt til kommuner og fylker. Staten vil også kunne bidra til å formidle erfaringer og kunnskap om tettstedspolitikk og tettstedsutvikling fra andre land.
- Staten kan også medvirke til å etablere og vedlikeholde nettverk på tvers av fylkene. Dette er særlig aktuelt dersom det etableres fylkesvise nettverk for læring og kunnskapsformidling.

Statlige bidrag til finansiering av tiltak i tettstedene skjer etter ansvarsreformen indirekte ved regional prioritering av midler som er stilt fylkeskommuner til rådighet gjennom generelle overføringer. Også statlige myndigheter på regionalt nivå kan bidra til tettstedsutvikling som ledd i sin ordinære virksomhet.