

UTVIKLINGSPROGRAMMET FOR BYREGIONAR FASE 2, SOM EIN DEL AV REVIDERING AV STRATEGISK PLAN FOR HALLINGDAL.

OPPSUMERING

Ein stor del av samlinga til Hallingtinget omhandla arbeid med Byregionprogrammet fase 2, som vil bli ein del av revidert Strategisk plan for Hallingdal.

Arbeidet vart gjennomført delvis i plenum og delvis som gruppearbeid.

Ansvarlege for gjennomføring var:

- Ulrikke Ytteborg, Regionrådet for Hallingdal
- Torbjørn Wekre, Distriktssenteret
- Marianne Solbakken, Distriktssenteret
- Anne Espelien, Menon Business Economics

Oppvarming til gruppearbeid og metodikk i tillitsbygging.

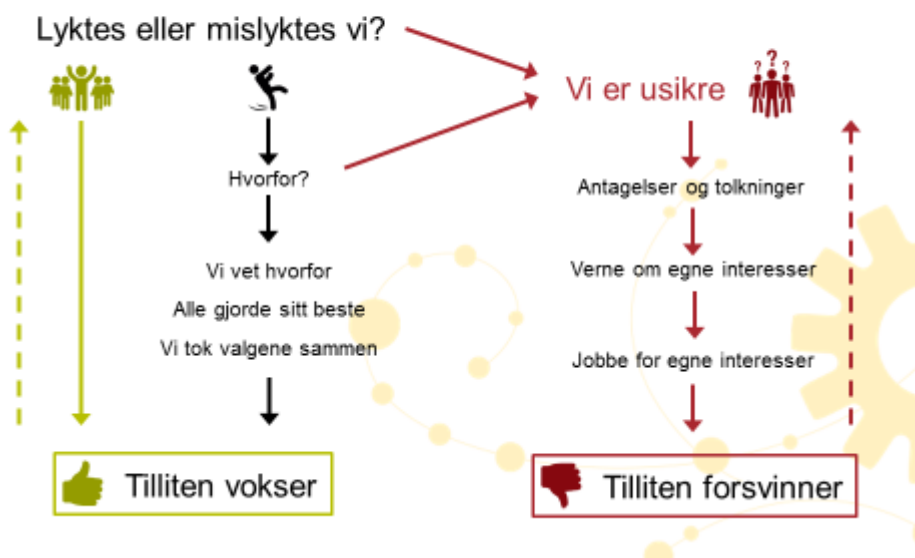
Torbjørn Wekre frå Distriktssenteret hadde eit innlegg (vedlegg 1) som oppvarming til gruppearbeid og metodikk i tillitsbygging, «Det er folk som utvikler Hallingdal».

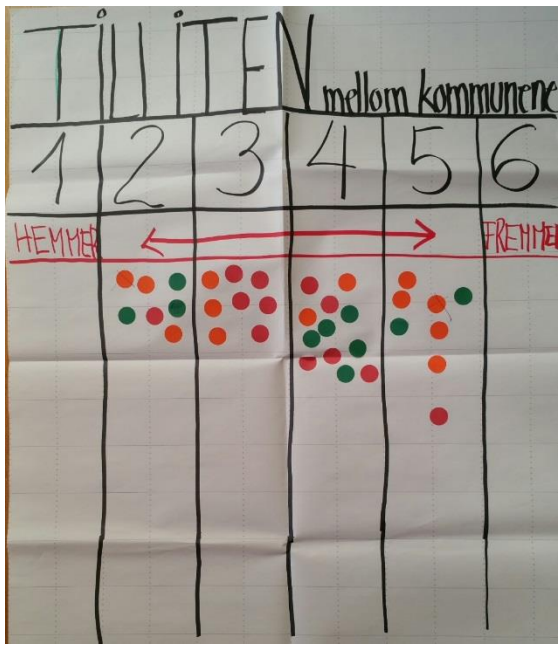
Tillit og samarbeid mellom kommunane i Hallingdal

Marianne Solbakken frå Distriktssenteret innleia om tema tillitsbygging.



«Å BYGGE TILLIT I HALLINGDAL»





Resultat frå «plopping» - med refleksjon



Gruppearbeid 1

Kvifor lykkast eller misslykkast me?

Gruppearbeid vart gjennomført med 6 tverrkommunale grupper med 5 - 6 deltakarar på kvar gruppe. Under, oppstilling frå gruppene.

Eksempel på regionale prosjekt me har lykkast med

Regionale tiltak/prosjekt	Årsak
IKT Hallingdal	God forankra i kommunane
	Kost/nytte
	Gjort arbeidet med interne ressursar
	Brei deltaking frå alle kommunane, både i forhold til utvikling og drift
Hallingdal Renovasjon	Frå problem til ressurs
	Gagnar alle
Hallingdal Trepellets	Det grønne skifte
Hallingdal Kraftnett	Gagnar alle
Hallingdal sjukestugu	Gagnar alle
	Har brukt tid, steg for steg
	Lokal forankring for kvart steg
	Positiv og god samarbeidsånd med VVHF
Sokna - Ørgenvika	Felles interesse
	Regionrådet som pådrivar
	Alliansar
	Eldsjela
	Samla om eit felles «ytre» prosjekt
	Ingen vinnarar/taparar
	Felles lagånd
Breibandutbygging	Samla om eit felles «ytre» prosjekt
	Ingen vinnarar/taparar
	Felles lagånd
Ringeriksbanen	Samla om eit felles «ytre» prosjekt
	Ingen vinnarar/taparar
	Felles lagånd
For alle prosjekta som gjekk bra, svar ei gruppe	Innovasjon
	Tilpassing til samfunnet
	Lokal forankring
	Desentralisert modell
	Fordeling av oppgåver
	Administrativ pluss politisk forankring
	Kvalitet og tryggleik for innbyggjarane



Eksempel på regionale prosjekt som har mislykkast

Regionale tiltak/prosjekt	Årsak
Visit Hallingdal (5)	Mangel på forankring i næring og kommunar
	Våga ikkje tenke regionalt
	Streke merkevarenamn
	Negativ presseomtale
	Ulik tilnærming frå kommune og næring
	Konkurranse mellom næring/destinasjonar
	Mangel på samarbeid mellom reiselivsbedrifter
	Konkurrerende destinasjonsselskap
	Svært ulikt utgangspunkt
	Kom ovanfrå (næringdep)
	Ulike interesser
	Sprikande næring
Generelt	Alle ble/var ikkje med
	Ikkje kommunal oppgåve
	Feil forankring kommune/næring
Norsk Fjellmatsenter	
Hallingmo	
Høgskulesatsing før og no	
IKT, ikkje mislykkast men behov for forbedring	

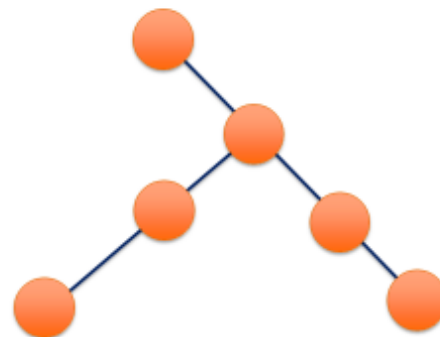
Gruppearbeid 2, oppsummering

Kva legg de i begrepet fleirkjernestruktur?

Gruppearbeid vart gjennomført med 6 kommunevise grupper med 5 - 6 deltakarar på kvar gruppe.

Hva legges i en flerkjernestruktur? Tre ulike tilnærminger

- Sentrumsdimensjonen:
 - En aktiv satsning på sentrum i hver enkelt kommune
 - Likeverdighet
 - Kraftsenter
 - Det motsatte av et avgrenset regionsenter
- Funksjonsdeling:
 - Forskjellige tjenester på forskjellige steder
 - Arbeidsdeling
 - Hver sin styrke



Et stjernebilde på himmelen: lyser sterkt for seg selv,
men trer klarere frem som gruppe

Gruppearbeid 3, oppsummering

Kva oppgåver kan/skal løysast i fellesskap? Og kvifor?

Gruppearbeid vart gjennomført med 6 kommunevise grupper med 5 - 6 deltakarar på kvar gruppe.

- Stå saman mot resten
 - Funksjonar som heile regionen tapar på at forsvinn ut av Hallingdal
- For små til å løyse aleine:
 - Utnytte kompetanse på tvers for betre totalløysingar (sårbarheit)
 - Kostnadssparande (økonomi)
- Tenester som berre skal vera ein stad:
 - Oppgåver av felles nytte for heile regionen
 - Kommunale tenester som ikkje krev nærleik til brukar eller personleg kontakt

Kva oppgåver kan ikkje/skal ikkje løysast i fellesskap? Og kvifor

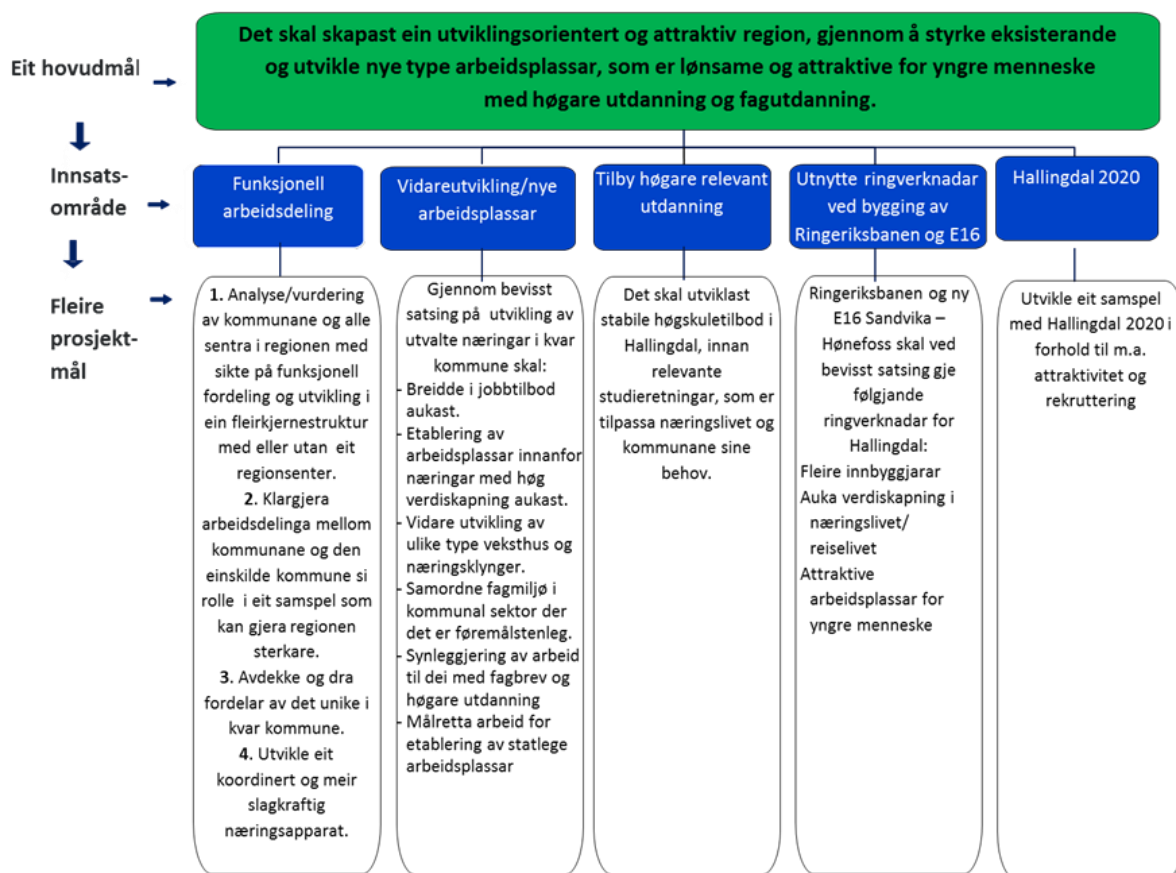
- Primære, lokale tenester:
 - Tenester som krev nærleik til brukar
 - Tenestene er lite spesialiserte
- Spørsmål knytt til samfunnsutvikling
 - Bygg og plan
 - Næringsutvikling
- Vi kan samarbeide om alt!



Gruppearbeid 4

Innsatsområde, funksjonell arbeidsdeling, knytt til byutviklingsprogrammet

Gruppearbeid vart gjennomført med 6 tverrkommunale grupper med 5 - 6 deltakarar på kvar gruppe.



Innsatsområde Funksjonell arbeidsdeling

- Er prosjektmåla rett?
- Er det noko som manglar?

Innspel frå gruppearbeid:

- Tydeleggjering av prosjektmål:
 - I pkt. 1; , etter fleirkjernestruktur
 - I pkt. 3; synleggjera i staden for avdekke
 - I pkt. 3; dra nytte av.... i staden for dra fordelar av...
- Sjølv med arbeidsdeling må ikkje det hindre eit liknande initiativ i ei annan kommune
- Funksjonell arbeidsdeling, kva med andre interessentar, klargjera at dette ikkje berre er den off. kommune
- Laga eit framtidsbilde, mogelegheitskart, kva er me gode på.
Kva synest me sjølv me er gode på og kva synest andre me er gode på
- Kvar er me sårbare
- Ikkje problematisere, sjå mogelegheiter
- Tørre å utvikle det ein er god på
- Korleis kan kvar enkelt kommune jobbe vidare med innsatsområda, funksjonell arbeidsdeling og vidareutvikling/nye arbeidsplassar og korleis kan me jobbe saman i Hallingdal?

Tillegg, Innsatsområde vidareutvikling/nye arbeidsplassar

- Kommunane må bli meir bevisst på å bruke lokale bedrifter/tilbydarar
- Fortsatt satsing på lærlingar
- Hente kompetanse hjå kvarandre, unytte lokal kompetanse, behalde i Hallingdal

Gruppearbeid 5

Kva er min kommune sine viktigaste oppgåver i Hallingdal, kva er me gode på, kva er me vertskap for?

- Offentlige oppgaver på vegne av fellesskapet
- Næringsliv og arbeidsplasser i privat næringsliv

Gruppearbeid vart gjennomført med 6 kommunevise grupper med 5 - 6 deltakarar på kvar gruppe. Oppsummering i skjema under er ut frå det gruppene (kommunane) drøfta. Her vil nok fleire av kommunane ha styrker på fleire område, enn det som vart drøfta i nokre hektiske minutt. Dette «kartet» kan utviklast og tydeleggjerast i den vidare prosessen.

Oppgåve/aktivitet	Hol	Ål	Hemse- dal	Gol	Nes	Flå
Gode på å stoppe folk som skal til/gjennom Hallingdal, skapa handel						x
Gode på kart, byggeløyve						x
Gode på næringsliv						x
God geografisk plassering						x
Grøn kompetanse						x
Hyttegrenda til Oslo						x
Kompetanse innan demensomsorg					x	
Rettssenter					x	
Felleskontoret for fakturabehandling					x	
Hallingdal Museum					x	
Gamle Nes					x	
Store og gode på arrangement					x	
Industri					x	
Hytter					x	
Utdanning/opplæringskontoret				x		
Folkeuniversitetet				x		
Karrieresenteret				x		
Lensmann				x		
Mattilsynet				x		
Biltilsynet				x		
VINN				x		
Nortura				x		
Handselsentrum				x		
Mykje bygg og anlegg				x		
Etablerarsenteret				x		
Bakeriet				x		
Stort konsulentmiljø				x		
Gode på byggeløyve			x			
Landbruk i kombinasjon med reiseliv			x			
Norges største mjølkeprodusent			x			
Barnehage og skule			x			
Hemsedal er trekkplasteret for andre destinasjonar			x			

Hallingdal Sjukestugu		x				
Luftambulanse		x				
Kulturhus (Hallingdal kulturhus)		x				
Renovasjon		x				
Brann og redning		x				
Hallingdølen, media,		x				
Kreative næringer, kreativ næringshage		x				
Torpomoen		x				
Kleivi, industri		x				
Hallingdal Feriepark		x				
Ål vgs		x				
Størst husdyrkommen i Buskerud		x				
Hallingkraft		x				
IKT ressursperson for skule	x					
Stort plankontor, byggesak, teknisk kompetanse	x					
Naturforvaltning	x					
Gode på reiseliv	x					
Gode innan energi ektoren, kompetanse og forvaltning	x					



3.11.2015

Knut Arne Gurigard/Ulrikke Ytteborg

Vedlegg: «Der er folk som utvikler Hallingdal» innlegg Torbjørn Wekre, Distriktssenteret



Det er folk som utvikler Hallingdal

Torbjørn Wekre
Seniorrådgiver, Kompetansesenter for distriktsutvikling
torbjorn.wekre@kdu.no

Hallingtinget 29.10.2015

Ca. 40 minutter innlegg. Setting: Formannskapene i Flå, Nes, Gol, Hemsedal, Hol og Ål kommuner, samt rådmenn, ledelsen i regionrådet og 3 fra Buskerud Fylkeskommune – ca 40 personer. Første Hallingting etter nytt kommunevalg. Etter valget 2015; 4 av 6 ordførere og 23 av 30 formannskapsmedlemmer er nye. Oppvarming til gruppearbeid og metodikk i tillitsbygging.

Vi blir ofte utfordret til å snakke om hva det er som skaper suksess, og da er gjerne vekst i folketall og arbeidsplasser målestokken. Det er ikke slik at en kan peke på at **det** gir suksess. Suksess handler ikke om noe det. Det handler om folk – det handler om dere. Det er menneskene i Hallingdal som skaper både lokalsamfunn og som utvikler regionen.

Litt om meg selv og Distriktssenteret. Samarbeidsavtale med Buskerud Fylkeskommune. Rolle i Byregionprogrammet. Suksessrike Distriktskommuner – Hemsedal (vekst i besøksnæring), Gol (vekst som bostedskommune) og Flå (vekst i besøksnæring). Småkommuneprogrammet – utviklingskapasitet.

Det vi generelt kan si er:

Det er viktig:

- å tenke og handle helhetlig
- være mangfoldig og jobbe langsiktig
- se ulike samfunnsområder i en sammenheng
- både politikk, planer og **ikke minst handling** må henge sammen.



Alt dette virker både opplagt og selvfølgelig. Imidlertid; vi ser fortsatt for mange bobler som lever litt for mye sitt eget liv rundt omkring i kommuner og regioner. Eksempel: Omdømmebygging er ikke noe Ulrikke som prosjektleder driver med på siden av alt det andre som gjøres i Hallingdal. Det synes jeg vi fikk en god orientering om i formiddag. Mobilisering av ungdom gjennom blant annet Ungdomsrådene og det felles ungdomsrådet i Hallingdal må også ha sin forankring til et helhetlig utviklingsarbeid. Slik vi kjenner utviklingsarbeidet i Hallingdal de siste årene har dere jobbet godt både kunnskapsbasert og prosessuelt og kommet langt på mange områder.

God samfunnsutvikling både innenfor en kommunegeografi og i Hallingdal skapes ikke:

- Gjennom 1-2 årige stønt hvor det settes inn en prosjektleder med hovedansvar for å snu en dårlig samfunnsutvikling
- Utydelige og diffuse mål som gjerne heller ikke er målbare
- Kjørt i gang uten en god analyse og kunnskapsplattform i bunn
- Mer eller mindre kopi av noe som har funket i en annen kommune eller region
- Gjerne dårlig forankring både til kommuneorganisasjonen, næringsliv og sivilsamfunnet
- En pott med 1- 200.000 kroner.
-

Byregionprogrammet i Hallingdal byr imidlertid på en ekstra mulighet, som koblet sammen med mye annet og ikke minst mange aktører med ulike bakgrunn, erfaring og ståsted kan det gi ekstra energi i en positiv utvikling av hele regionen. 6 mill i Byr fase 2 betyr noe ekstra utviklingskapasitet for regionen, men tenkt hvor mye denne egenkapitalen kan utløse.

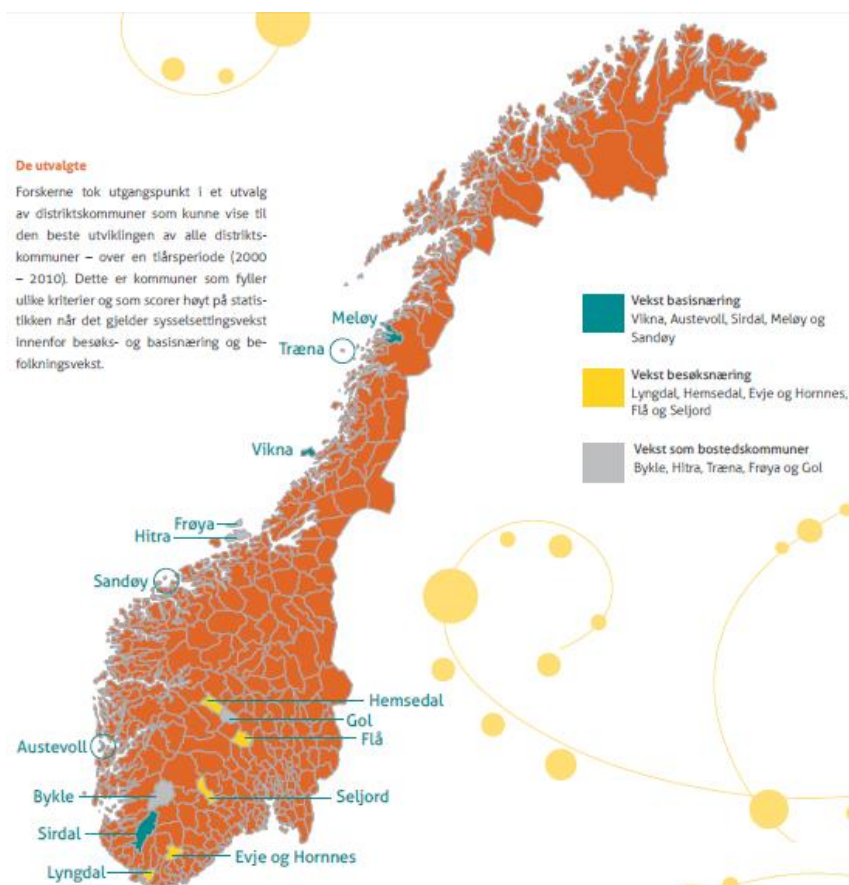
Mange tror at **offentlige penger** skaper utvikling, at **infrastruktur** skaper utvikling, at gode **samfunnsplaner** gjør det, at en **god organisering** av utviklingsarbeidet skaper utvikling. I

mange tilfeller kan mangel på penger, mangel på infrastruktur, samfunns- og næringsplaner bli unnskyldninger man tyr til når utviklingen ikke går slik en håper.

Jeg kjenner kommuner som har arbeidet med å få en fastlandsforbindelse i 30 år. Det meste av samfunnsutviklingskruttet er brent av på dette – fortsatt ferje. Jeg har også vært med på utallige og til dels heftige diskusjoner om hvordan en skal organisere utviklingsarbeidet, og når man har fått på plass løsningen, så går det 2 år og så tar man en ny runde. Det blir ikke nødvendigvis flere arbeidsplasser i næringslivet og befolkningsvekst av den grunn.

Nei, alt dette kan være viktige forutsetninger for å skape både arbeidsplasser, og en bedre befolkningsutvikling. Men i en tid der mange av oss begynner å tro at alle svarene og løsningene kan googles på internett, er det kanskje viktig å poengtere at det fortsatt er **mennesker** og i særdeleshet **mennesker i god samhandling basert på åpenhet og gjensidig tillit** på tvers ulike sektorer, både det **offentlige, næringsliv og frivilligheten** som betyr mest for om samfunnsutviklingspila peker oppover eller nedover.

Dette er kanskje det **viktigste funnet Telemarksforskning** fant da de 15 distriktskommunene med best nærings- og befolkningsutvikling ble studert mht. i 2012 – suksessrike distriktskommuner – kjennetegn. Det er gjort mange studier som forsøker å finne svar på hvor mange arbeidsplasser det blir av offentlige utviklingskroner. Vi erfarte at det nesten ikke finnes studier av hva som kjennetegner arbeidsmåter og utviklingskultur i de kommunene som lykkes best med nærings- og befolkningsutvikling.



De 15 suksesskommunene, deriblant Gol, Hemsedal og Flå, kjennetegnes av en **offensiv og optimistisk utviklingskultur**. Forskerne skriver: *Et steds utviklingskultur kan avgjøre om tilfeldighetene fører til krise eller muligheter. For et klart flertall av kommunene, er det tydelige spor å finne av en offensiv og optimistisk utviklingskultur. Aktørene legger mer vekt på tilpasning og fleksibilitet, enn på regler og kontroll.*

Hovedkonklusjonen fra studien er:

Det er ikke slik at det er kommunens beliggenhet, stedets bransjemiks, det offentlige økonomiske handlingsrommet på stedet, eller turistenes reisemønster som avgjør stedenes suksess. Det er, viser det seg, først og fremst det adferdsmønsteret som preget folkene som bor der, som avgjør. Folk skaper steder, ikke bare gjennom sitt antall – også ved sine holdninger og handlinger.

Det handler om å evne og gripe de anledningene og mulighetene om byr seg. Da nytter det ikke at kommunenes ledelse kun er opptatt av hva som tilfeldigvis står i kommunale planer som kanskje sågar er utgått på dato, eller ikke har tid til å stille opp på et viktig møte fordi dette kolliderer med et internmøte på kommunehuset. Da hjelper det ikke å gjemme seg i hierarkiske strukturer på rådhuset eller ellers i samfunnet – og si: **det er ikke mitt ansvar**. Eller grave i en samfunnsplan for å forsøke å finne svaret og de gode løsningene. Da må en ut i det **kreative mulighetsrommet** fortest mulig. **Evnen til å snu seg raskt i kommuneledelsen når de gylne anledningene byr seg** er også ett av fellestrekkene i de 15 suksessrike distrikts-kommunene som er studert.

Lokalsamfunn som lykkes har i de fleste tilfeller en kommune med på laget. Kommunens organisasjon evner å være tilrettelegger, døråpner, pådriver og støttespiller. Kommuner som lykkes best med nærings- og befolkningsutvikling kjennetegnes av at **kulturen i kommuneorganisasjonen har et sterkt innslag av samarbeid, ekstern oppmerksomhet og entreprenørskap.**

Distriktssenteret erfarer at mange kommuner kan bli bedre til å se og støtte ildsjelene, være døråpnere for næringsliv og pådrivere for lokal samfunnsutvikling – uavhengig av kommunestørrelse. **Ildsjeler, entreprenører og innflyttere** uten makt og posisjon må også få slippe til med sine idéer og løsningsforslag. Det er lett å se seg blind på hvem som har gjort noe før – **de nye må også få en sjanse**. Slipp de inn i varmen og la de få en mulighet. Alternativet er kanskje at de drar før de har fått sjansen til å prøve seg.

Dette **utfordrer både arbeidsmåter og kulturen i rådhuset**. Kommuner som ikke evner å snu seg når mulighetene byr seg, men sitter fast i regelverk og hierarkiske strukturer har dårlige odds - uansett kommunestørrelse. Ingen kommuner utvikler livskraftige lokalsamfunn på rådhuset.

Selv har jeg arbeidet med næringsutvikling og omstilling i Steinkjer i mange år. På 1990-tallet mistet vi ca 1000 arbeidsplasser – 600 av dem innenfor statlig virksomhet – IØ3 ble nedlagt i 1994. Vi ble satt på omstilling, og skulle bidra til å erstatte disse tapte arbeidsplassene.

Her er mine 2 viktigste erfaringer etter 6 år med tung omstilling i Steinkjer i perioden 2000 – 2005:

- Det viktigste for fremtidig utvikling er det vi har – ikke det vi fantaserer om å få
- Den viktigste hemmer for omstilling sitter mellom ørene på folket

Hvis folket ikke tror at det nytter å skape noe. Går krumrygget og ser ned på skotuppene, og i den grad noen sier noe, eller skriver et leserinnlegg i lokalavisa med mer eller mindre fullt navn så er det av typen: *Det blir det aldri noen skikkelige arbeidsplasser av, eller dette har jeg absolutt ingen tro på – det har vi da sett mange eksempler på før osv.* Hver av dere har en holdning til hvordan dette er i Hallingdal. Det vi vet er at hvis disse holdningene får overtaket hos mange nok blir dette det forskerne gjerne kaller den **kollektive mentaliteten på stedet** eller **den lokale utviklingskulturen. Stedets ånd** blir også brukt som begrep på det samme.

Det at utvikling først og fremst handler om mennesker, og i mindre grad av alt annet som kan **organiseres, telles, ta på osv.** gjør at det heller ikke finnes 1 suksessoppskrift som kan kopieres. **Egenskapene og holdningene til hver enkelt av oss er forskjellige og dermed unike.**

Jeg vil våge den påstand at ingen ting av det Ulrikke snakket om tidligere i dag hadde blitt realisert uten at mennesker hadde møttes og skapt dette sammen basert på en gjensidig tillit på tvers av kommunegrensene i Hallingdal.

Det enkleste er å stå og snakke om dette. Vanskeligere er det å bygge tillit i praksis. Kanskje er det også lettere å skape tillit innenfor grensene til f.eks. Flå og Hemsedal, enn å bygge tillit på tvers av kommunegrensene i Hallingdal. Dere har kommet langt, og har mye å vise til av resultater allerede. Tillit bygges i millimeter og rives i meter – akkurat som et godt omdømme. Folk skiftes ut, og tillitsbygging er ikke noe som en blir ferdig – kontinuerlig prosess.