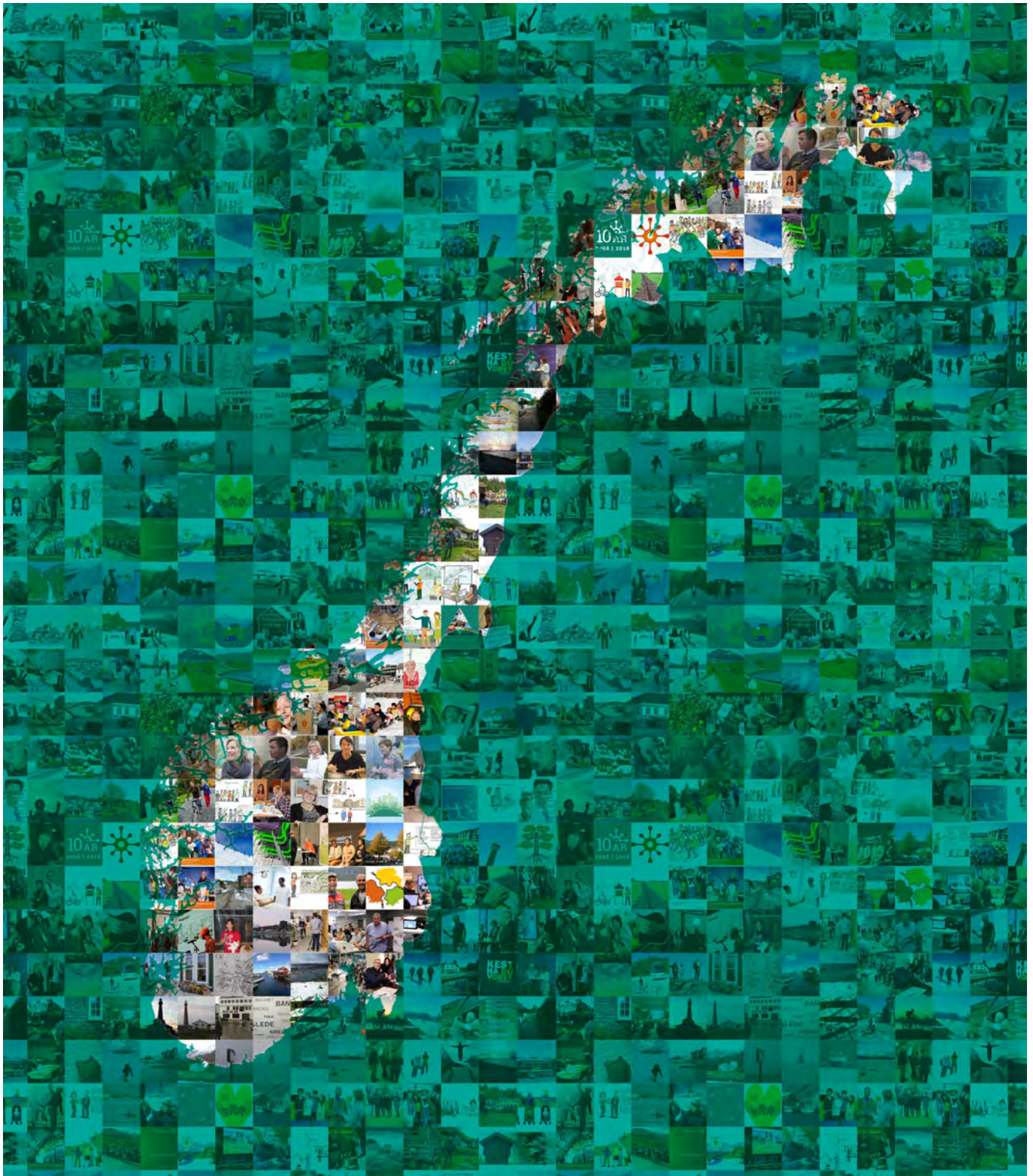




# Årsrapport 2018

---



## Innhold

<b>Del I – Innledning fra direktøren</b> .....	<b>3</b>
<b>Del II – Introduksjon og hovedtall</b> .....	<b>5</b>
Virksomhet og samfunnsoppdrag.....	5
Utvalgte hovedtall.....	7
Organisasjonen .....	8
<b>Del III – Aktiviteter og resultater</b> .....	<b>9</b>
Kommunene blir bedre samfunnsutviklere gjennom å bruke kunnskap fra Distriktssenteret .....	11
Våre tydelige råd til nasjonale myndigheter blir brukt i politikktutforming .....	14
Vi er en framtidretta kunnskapsorganisasjon med fornøyde brukere og ansatte.....	15
Ressursbruk.....	16
Andre oppdrag i tildelingsbrevet .....	16
Utredninger og kunnskapsutvikling ferdigstilt eller starta i 2018 .....	18
<b>Del IV - Styring og kontroll</b> .....	<b>21</b>
<b>Del V – Vurdering av framtidssikter</b> .....	<b>23</b>
<b>Del VI – Årsregnskap</b> .....	<b>26</b>
Innledning .....	26
Kommentarer fra ledelsen .....	26
Prinsippnote til årsregnskapet .....	27
Oppstilling av bevilgningsrapportering for regnskapsåret 2018.....	28
Oppstilling av artskontorrapporteringen for 2018.....	29



## Del I – Innledning fra direktøren

«Livskraftige lokalsamfunn – tilfeldig og planlagt?» I Distriktssenteret ville vi bruke 10-årsjubileet vårt til å vise hvordan vi jobber. Vi samler og formidler kunnskap om lokal samfunnsutvikling på tvers av fag, forvaltningsnivå og geografi. Derfor samlet vi lokale, regionale og nasjonale byråkrater og politikere, forskere og oss selv til jubileumsfagdag. Det er gjennom deling og samhandling ny kunnskap blir skapt og tatt i bruk. 4. september 2018 ble årets høydepunkt. Distriktssenteret markerte 10 år som nasjonalt kunnskapscenter med en fagdag og et fyldig kunnskapshefte som slår fast at *både* tilfeldigheter og planer er viktig for å skape livskraftige lokalsamfunn.

Vi planla 2018 som et år der vi skulle bruke jubileet som verktøy for å bli enda bedre til å formidle kunnskapen vi har. Vi ville nå ut til flere.

Vi ville gjøre det enda enklere for kommunene å ta i bruk kunnskapen om hva som virker i lokal samfunnsutvikling.

I jubileumsåret har også Distriktssenteret blitt utfordret mer enn noen gang. I februar leverte ekspertutvalget som vurderte nye oppgaver til fylkeskommunene sin rapport<sup>1</sup>. De foreslo å legge ned Distriktssenteret. Et slikt forslag kan påvirke en organisasjon på mange måter. Jeg er stolt over hvordan utfordringen utløste energi blant de ansatte. Innstillingen var at «vi bretter opp ermene og står på». Vi ble flinkere til å presentere oss selv – og gjorde ekstra stor innsats, blant annet på veilednings- og formidlingsoppdraget vårt. Stortinget bestemte at vi beholder og utvider oppdraget vårt. Det ser vi som en bekreftelse på at vi gjør en jobb som krever nasjonalt overblikk og legger til rette for at alle fylkeskommunene,

<sup>1</sup> <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ekspertutvalg-foreslar-nye-oppgaver/id2588272/>

kommunene og departementet får tilgang til den samme kompetansen innenfor et bredt spekter av utviklingsoppgaver.

Vi har også brukt året til å forberede Distrikts-senteret på å overta Merkur-programmet fra 2019. Til nå har vi vært et kompetansesenter. Med Merkur får vi også forvaltningsoppgaver. Det er et omfattende arbeid å slå sammen to organisasjoner, selv om de ikke er så store i antall ansatte. Heldigvis får vi med oss kompetansen ved å overta medarbeiderne. Lagbyggingen, kompetanseoverføringen og all formell forberedelse har foregått gjennom året. I tillegg har Distrikts-senteret bidratt faglig i Merkur-programmet sine aktiviteter.

I 2018 har Distrikts-senteret lagt fram ny kunnskap, og ikke minst satt sammen kunnskap slik at den kommer til nytte for flere. Det gjør vi blant annet ved å presentere den gjennom verktøy som gjør det mulig å oppdage noe nytt. Vi presenterer kunnskapen på nye måter, for eksempel webinarer. Slik når vi flere og det blir enklere for kommunene å bruke tid på å tilegne seg kunnskap. I tillegg ser vi stor verdi av å lage kunnskaps- og læringshefter og ulike former for tematiske læringsartikler på [distrikts-senteret.no](http://distrikts-senteret.no).

Byregionprogrammet ble avsluttet i 2018, og har vært en kilde til kunnskap og nettverk som også i tiden fremover vil være nyttig når Distrikts-senteret skal løse sitt oppdrag. Vi setter også pris på å få bidra i Kommunal- og moderniseringsdepartementet sitt arbeid med lokaldemokratiutvikling.

2018 var det siste året Distrikts-senteret hadde et fagråd. Fagrådet har gitt oss god ballast og drahjelp gjennom de ti første årene som nasjonalt kunnskapssenter. Vi ser at vi som en liten organisasjon ikke har kapasitet til å utnytte bidragene fra både et styre for forvaltningsoppgavene og et fagråd for kunnskapsoppgavene. Jeg vil takke fagrådet for innsatsen og er sikker på at mange av medlemmene fremdeles vil være nyttige deler av nettverket vårt.

Jeg mener Distrikts-senteret har løst oppdraget og nådd målene for 2018 på en god måte, og ser frem til et spennende år med både «nye» og «gamle» oppgaver. Takk til dyktige og energiske medarbeidere og ledere.



Halvor Holmli  
direktør  
Distrikts-senteret  
- Kompetansesenter for distriktsutvikling

## Del II – Introduksjon og hovedtall

### Virksomhet og samfunnsoppdrag

Distriktssenteret er det eneste nasjonale kompetansesenteret for kommunenes og regionenes samfunnsutviklingsrolle. I 2018 har senteret særlig hatt oppgaver innen fornying av lokaldemokratiet i de nye kommunene, byregionprogrammet, kunnskapsutvikling og veiledning i mange fagområder som bidrar til lokal samfunnsutvikling. Distriktssenteret ble opprettet i 2008, og er en faglig uavhengig etat under Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Distriktssenteret er et fagmiljø som har tett kontakt med mange av kommunene vi arbeider med. Vi har god oversikt over eksisterende erfaringer og forskning. Senteret er et knutepunkt som kobler mennesker, organisasjoner og arenaer på tvers av fag, forvaltningsnivå og geografi. Siden vi samler inn og sprer kunnskap og eksempler på denne måten, gir Distriktssenteret nasjonal merverdi og læring.

Vi leverer kunnskap som gir merverdi i kommuner og regioner sitt arbeid med å utvikle attraktive og vekstkraftige lokalsamfunn<sup>2</sup>. Som et desentralisert og spiss kompetansemiljø kobler vi forskning med praktikere i kommuner og fylkeskommuner. Slik blir de lokale utviklingstiltakene bedre.

### Mål

- Kommunene blir bedre samfunnsutviklere gjennom å bruke kunnskap fra Distriktssenteret.
- Våre tydelige råd til nasjonale myndigheter blir brukt i politikktutforming.
- Vi er en framtidsretta kunnskapsorganisasjon med fornøyde brukere og ansatte.<sup>3</sup>

Distriktssenterets arbeid er først og fremst forankret Statsbudsjettets mål for distrikts- og regionalpolitikken delmål 1.2. *Inkluderende og vekstkraftige lokalsamfunn i områder med særlige distriktsutfordringer*<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Samfunnsoppdraget, slik det er definert i *Strategi 2020*

<sup>3</sup> Strategi 2020

Tildelingsbrevet for 2018 kobler målene til kommunene som gode samfunnsutviklere og deres utviklingskapasitet.

*Gjennom Distriktssenterets ressurser og godt samarbeid med sentrale samarbeidspartnere skal senteret øke utviklingskapasiteten i kommunene og være en nyttig og relevant kunnskapsbase for aktører innenfor samfunnsutvikling.*

*Distriktssenteret er en viktig kompetansepartner, og skal bidra med faglige innspill til nasjonal politikktutvikling. Dette innebærer fortsatt systematisk tilnærming til sammenstillings- og analysearbeid. Arbeidet på dette område baseres på tydelige analysestrategier som sikrer at kunnskapen er relevant og kan brukes til politikktutvikling. [...]*

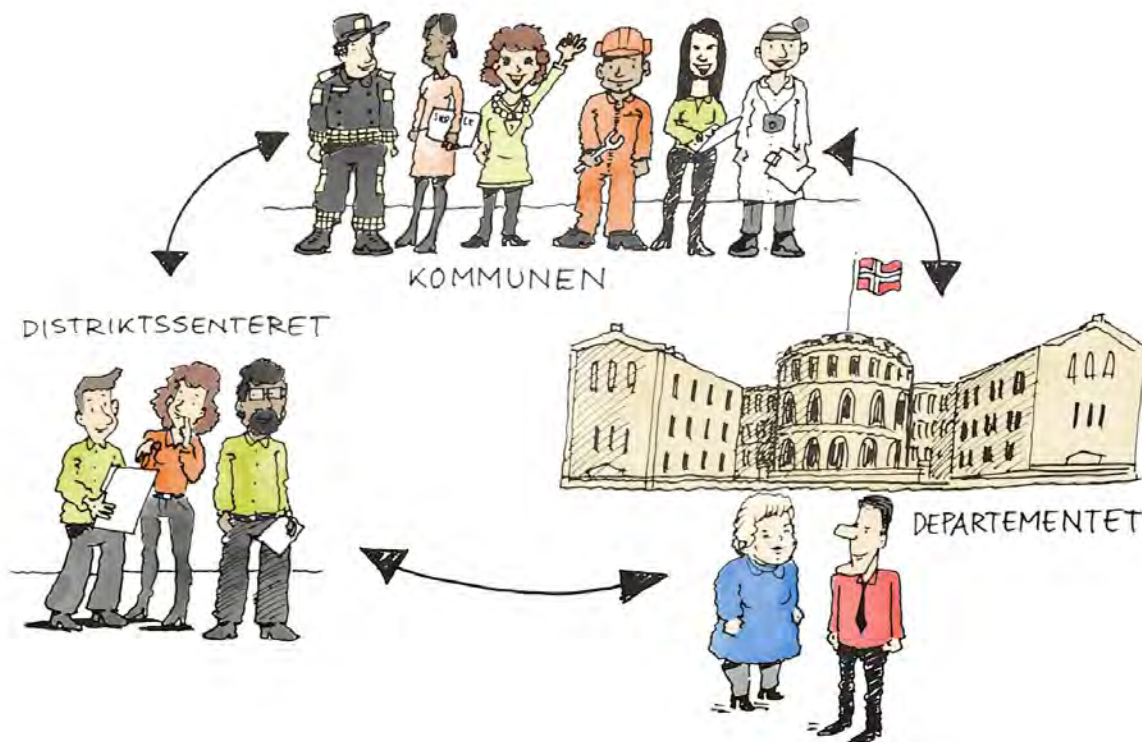
*Distriktssenterets sentrale bidrag til målet er å øke kommunenes utviklingskapasitet. Som gode samfunnsutviklere, må kommunene ta i bruk kunnskap om lokalt utviklingsarbeid.*

*Distriktssenteret skal bidra til bevisstgjøring av hvordan den gode samfunnsutviklerkommunen kan skapes.<sup>5</sup>*

I årsrapporten tar vi utgangspunkt i målene fra strategien vår, og gir utfyllende opplysninger ut fra tildelingsbrevet for 2018.

<sup>4</sup> [https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kmd-20172018/id2574517/sec2#KAP6\\_ch2\\_ch6](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kmd-20172018/id2574517/sec2#KAP6_ch2_ch6)

<sup>5</sup> Tildelingsbrev 2018



### Samarbeid med andre

Distriktssenteret har et tett samarbeid med de fleste fylkeskommunene. Vi samarbeider også med flere regionale statlige aktører.

Samarbeidet med fylkeskommunene er lagt opp på ulike måter for å møte ulike behov og arbeidsmåter. En suksessfaktor er å avtale konkrete tiltak og fordele ansvar. Arbeidet med regionreformen har gjort det mer utfordrende å ha en strategisk dialog om samarbeid med flere av fylkeskommunene. Samtidig har vi god erfaring med samarbeid om konkrete aktiviteter av ulike slag.

Vi har blant annet samarbeidet med fylkeskommuner og forskjellige regionale samarbeid i formidling og kunnskapsdeling. Det er nyttig å møte flere kommuner på en gang. Da får vi i tillegg gode arenaer der deltakerne kan dele erfaringer og diskutere eget samarbeid og samhandling.

Vi har jevnlig kontakt og faglig samarbeid med både Husbanken og Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi). Vi har arbeidet sammen om både kunnskapsutvikling og formidling.

I tillegg til samarbeid med Regionalpolitisk avdeling i eierdepartementet Kommunal- og

moderniseringsdepartementet, har vi samarbeidet med Kommunalavdelingen om programmet Fremtidens lokaldemokrati i nye kommuner. Vi samarbeider med Planavdelingen om Statens pris for bærekraftig by- og stadutvikling.

Vi har god dialog med KS, og har blant annet videreført samarbeidet om formidling av kunnskap om verdiskaping basert på kultur- og naturressurser, som også har fått plass i KS sin folkevalgt-opplæring. Innovasjon Norge og flere andre offentlige virksomheter har bidratt på samlinger i Byregionprogrammet. Vi har deltatt i utviklingen av Innovasjon Norges verktøy *Næringsvennlige regioner*. Dette er et verktøy som primært tilbys kommuner og regioner som gjennomfører omstillingsprogram.

Distriktssenteret følger Merkur-programmet sitt prosjekt Kommunen og nærbutikken, og har blant annet en deltager i styringsgruppa. I 2018 har vi forberedt at forvaltningen av Merkur-programmet skal overtas av Distriktssenteret fra 1.1.2019. Vi har hatt faglige bidrag på regionkonferanser, deltatt på styremøter, bidratt i strategiarbeid og forberedt vår egen organisasjon på forvaltningsoppgavene. Alle de tre som har arbeidet med forvaltningen i Mentor AS har blitt med på overgangen til Distriktssenteret.

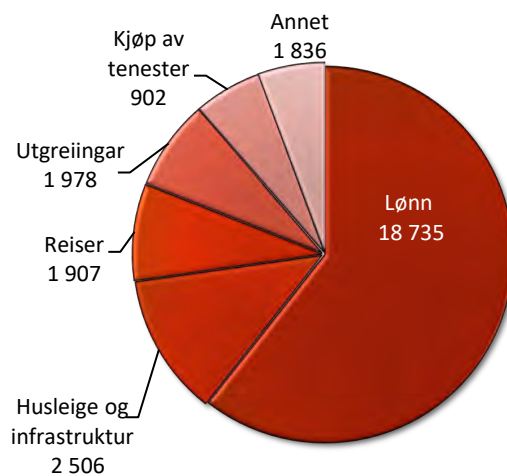
Vi er etterspurt som faglige bidragsytere i nabolandene våre. Vi henter også kunnskap og bidrag utenfor grensene våre. Vi samarbeider med blant annet Nordregio, Nordisk Ministerråd, Reglab Sverige, Tillväxtanalys og Tillväxtverket.

### Utvalgte hovedtall

<b>Årsverk</b>	22,5
<b>Samla tildeling</b>	28 358 000
<b>Utnyttingsgrad</b>	99 %
<b>Driftsutgifter</b>	28 140 539
<b>Lønnsdel av driftskostnader</b>	66,6 %
<b>Lønnskostnader per årsverk</b>	833 400

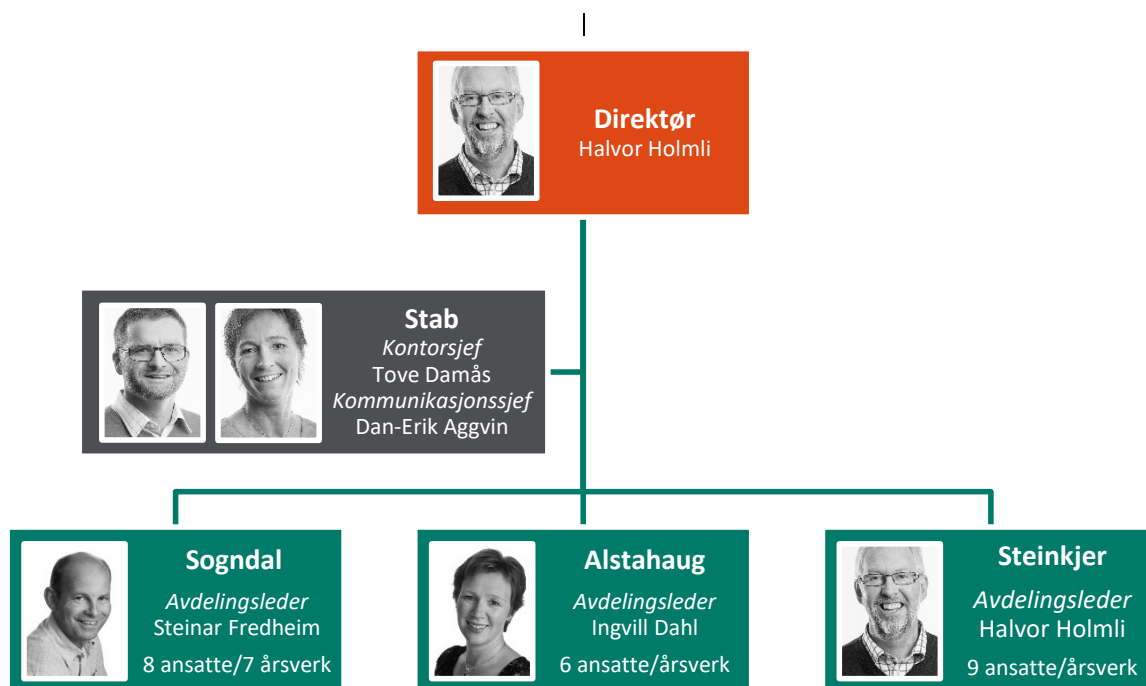
Tabell 1: Utvalgte hovedtall fra 2018

Fullstendig regnskap ligger i del VI.



Figur 1: Gruppering av driftskostnader, tall i millioner kroner

## Organisasjonen



Figur 2 Organisasjonskart med fordeling av ansatte mellom kontorene i Sogndal, Alstahaug og Steinkjer

Distriktssenteret er det eneste nasjonale kompetansesenteret for kommunenes og regionenes samfunnsutviklingsrolle. Senteret har oppgaver innen fornying av lokaldemokratiet i de nye kommunene, byregionprogrammet, kunnskapsutvikling og veiledning i mange fagområder som bidrar til lokal samfunnsutvikling.



Figur 3: Distriktssenteret samlet til jubileumsfagdag

23 ansatte er fordelt på kontorer i Sogndal, Sandnessjøen og Steinkjer. Vi har en effektiv, distribuert organisasjons- og ledelsesmodell.

De tre avdelingene har ikke ansvar for spesielle regioner eller fagområder. I stedet arbeider vi svært ofte i grupper der det deltar medarbeidere fra flere avdelinger. For å få dette til, har vi siden oppstarten i 2008 arbeidet mye med å etablere og ta vare på felles kultur og å legge til rette for enklest mulig stedsuavhengig samarbeid.

Videomøter, samarbeid gjennom samskriving, der flere arbeider i samme dokument, og en aktiv samhandlings- og delingskultur underbygger dette. Ledergruppa har ukentlige møter på video. Alle i Distriktssenteret deltar på fellesmøter med både faglig og organisatorisk innhold annenhver uke. Medarbeiderne samarbeider daglig med kolleger på andre kontor.



## Del III – Aktiviteter og resultater

Jubileum preget 2018. Vi har oppsummert og aktualisert kunnskapen vi har bygd gjennom 10 år. Under jubileumsfagdagen *Livskraftige lokalsamfunn – tilfeldig og planlagt?* og i kunnskapsheftet med same navn<sup>6</sup>, var den gode samfunnsutviklingskommunen i sentrum. Hva har skjedd med utviklingsarbeidet i små og mellomstore kommuner de siste ti årene og hva former utviklingen i årene som kommer?

Distriktskommunene skal være gode samfunnsutviklere. For å bidra til at kommunene endrer holdninger og praksis må kunnskapen vi tilbyr bli brukt.

Vårt arbeid skal bidra til at lokalsamfunn i områder med særlige distriktsutfordringer er inkluderende og livskraftige.

Vi vet hva som preger hverdagen hos ansatte og folkevalgte i små og mellomstore kommuner, der distriktpolitikken skal gi resultater. Vi vet at utviklingsarbeid er utfordrende å kombinere med den daglige driften. Brukere som har flere funksjoner i kommunen må være nøye med hvordan de utnytter arbeidstidene. Derfor må våre bidrag være forståelige og lette å få tak i, slik at kommunene kan ta dem i bruk så enkelt som mulig.

### Læring

For oss er det riktig å bruke ressurser på å formidle med klart språk. Innholdet må være tydelig og preget av ord mottakeren er vant til å bruke. I likhet med lærere tar vi utgangspunkt i det brukerne har og kan allerede – og bygger på med ny kunnskap. Ellers vil vi ikke oppnå endring i praksis hos politikere og ansatte i kommunene.

Vi tilbyr produkter og tjenester brukeren får tak i fra egen skrivepult og datamaskin. Vi lager hefter og filmer, og arrangerer webinarer der eksempler på lovende praksis og konkrete resultater vises fram. Nettsiden [www.distriktsenteret.no](http://www.distriktsenteret.no) har innhold som er tilpasset brukeroppgaver i kommunene. Vi har valgt å bare bruke Facebook aktivt som sosialt medium. Det er fordi vi ser det

er der vi når flest av de kommunale medarbeiderne og politikerne som har nytte av kunnskapen vår. I tillegg bruker vi delingsplattformer som Vimeo og YouTube når det er relevant.

Vi har lagt til rette for at deltakere på møter, konferanser, seminarer og samlinger både skal lære og lære bort. I byregionprogrammets samlinger har møter mellom deltakerregionene og møter i egen prosjektgruppe vært like viktige elementer som foredrag fra scenen. Disse erfaringene har vi tatt med oss inn i prosjektet Fremtidens lokaldemokrati i nye kommuner.

### Verktøy

Vi erfarer at små og mellomstore kommuner har behov for praktiske verktøy som er enkle for dem å bruke. Vi bearbeider kunnskap fra kartlegginger, utredninger og utviklingsprogram, og skaper dette om til hjelpemidler for kommunene.

I 2018 har vi utvidet verktøykassen med Samarbeidstesten<sup>7</sup> basert på læring fra byregionprogrammet, og Dialog- og tillitsjekken<sup>8</sup> med utgangspunkt i arbeidet med verdiskaping basert på natur- og kulturressurser. Disse kan brukes i lokale prosesser for å synliggjøre elementer som ikke alltid kommer til overflaten i utviklingsprosesser.

Verktøykassen skal bidra til at kommunene arbeider helhetlig og systematisk med lokal samfunnsutvikling. Vi legger vekt på at slike verktøy skal ha nytte i flere områder av lokalt samfunnsutviklingsarbeid.

### Kunnskapsutvikling

Vi ønsker tettere kontakt med kommunene og fylkeskommunene når vi skal utvikle ny kunnskap. Vi tror det bidrar til at kunnskapen blir skreddersydd for behovet hos dem som skal ha nytte av den, og i større grad blir tatt i bruk.

I 2018 har vi gjennom nettkampanje og verksteder bedt brukerne fortelle hvilket spørsmål de ønsker svar på gjennom vår neste utredning. Temaet vi

<sup>6</sup> <https://distriktsenteret.no/litteratur/livskraftige-lokalsamfunn-tilfeldig-og-planlagt/>

<sup>7</sup> <https://distriktsenteret.no/verktoy/samarbeidstesten/>

<sup>8</sup> <https://distriktsenteret.no/verktoy/dialog-og-tillitsjekken/>

går videre med er *hvordan jobbe med fornying av arbeidsmåter i kommuner med særskilte distriktsutfordringer for å møte samfunnsutfordringene.*

Kommunens rolle som tilrettelegger for næringsutvikling er ikke en lovpålagt oppgave. Like fullt er denne rollen en sentral del av kommunenes samlede engasjement innen lokal samfunnsutvikling. I 2018 har vi derfor sammenstilt kunnskap i notatet *Hvordan rigge seg for å bli best på næringsutvikling?*

### Nettverk

Vi er en nasjonal kunnskapsaktør. Vi kopler utviklingsaktører som vil ha nytte av å være i samme nettverk slik at kunnskap blir tatt i bruk. Vi er åpne for å formidle gjennom andre.

Vi samarbeider med aktører som arbeider med eller bygger kunnskap om lokal og regional utvikling, f.eks. fylkesmenn, forskingsmiljø, KS, Husbanken, IMDi. Vi tar initiativ til og deltar i relevante kunnskapsnettverk.

Vi er medlem i Forum for stedsutvikling. I 2018 var det 25 år siden den første nasjonale nettverkssamlingen om stedsutvikling. Erfaringene og kunnskapen hos stedsutviklere som har vært med på ferden ble oppsummert under jubileumssamlingen i Arendal<sup>9</sup>, og delt med den yngre generasjon av stedsutviklere.

Vi mener vi har bidratt til at deltakerne i forumet har anerkjent at det er andre rammevilkår som gjelder for små og mellomstore byer enn for storbyene. Vår representant har bidratt til å koble Statens vegvesen på utviklingsarbeidet i Bø kommune, noe som har bidratt til å styrke kommunens søknad til Oslofjordfondet.

Gjennom deltakelsen i forumet er vi blitt koblet på Helsedirektoratets arbeid med stedsutvikling og et aldersvennlig samfunn hvor Bylivssenteret har fått oppdraget.

I 2018 har vi deltatt i forberedelsen av nytt nasjonalt program for å styrke samfunnsutviklerrollen til distriktskommuner og kommuner

med mindre regionsentra. KS har tatt initiativet til arbeidet og vi skal inngå i sekretariatet dersom programmet kommer i gang.

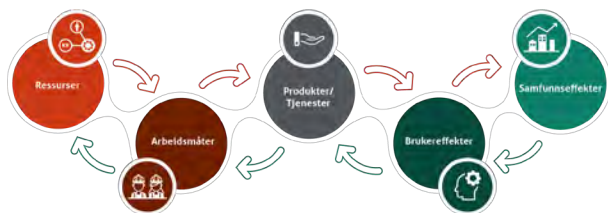
Vi har samarbeidet med Innovasjon Norge om utvikling av prosessverktøyet *Næringsvennlig region.*

Vi har deltatt i referansegruppe for KS' FoU-prosjekt *Kommunen som aktiv boligpolitisk aktør.*

### Oppnådde resultater

For mange ytre faktorer slår inn til at det er mulig å måle direkte samfunnseffekter av enkelttiltak som er tenkt å ha innvirkning på lokal eller regional samfunnsutvikling. Det vi da kan måle om Distriktscenteret, er først og fremst om vi leverer tjenester som er etterspurt og om brukerne opplever nytte. I tildelingsbrevet for 2018 er målet at «kommunene er gode samfunnsutviklere»<sup>10</sup>. Distriktscenteret skal bidra til dette ved å øke kommunene sin utviklingskapasitet ved å tilby kunnskap som bidrar til bevisstgjøring og handling.

Oppdraget vårt er først og fremst målbart på nivå tre og fire i resultatkjeden. Når vi kan se brukereffekter gjennom kunnskaps-, atferds- eller holdningsendringer hos kommunene kan vi til en viss grad sannsynliggjøre at disse på lang sikt vil ha samfunnseffekter gjennom kommunenes lokale utviklingsarbeid, fordi kommunene blir bedre samfunnsutviklere.



Figur 4: Distriktscenterets tilnærming til resultatkjeden

I Strategi 2020 har Distriktscenteret definert tre mål. Vi tar utgangspunkt i disse når vi skal vurdere hvor godt vi når målene våre. Det er aktiviteten over tid som er avgjørende for resultat og effekter, ikke bare aktiviteten i 2018.

<sup>9</sup> [De lange linjer i stedsutviklingen](#), Sammendrag fra jubileumssamling mellom Forum for

stedsutvikling og fylkeskommunene, Arendal 2018

<sup>10</sup> Tildelingsbrev 2018, pkt 3.1

## **Kommunene blir bedre samfunnsutviklere gjennom å bruke kunnskap fra Distriktssenteret**

### **Resultater**

Vi har bidratt til at kommuner i Distrikts-Norge kan øke sin utviklingskompetanse gjennom å ta i bruk våre og andre aktørers produkter og tjenester.

Vi har medvirket til å koble nasjonale aktører med lokale utviklingsprosjekter, og slik bidratt til å øke kommunens utviklingsøkonomi.

Vi har gjort det lettere for kommuner å lære av hverandres praksis og erfaringer.

Vi har medvirket til at det utvikles brukernær kunnskap om klimavennlig stedsutvikling, boligpolitikk og måling av livskvalitet.

Vi har bidratt til å bevisstgjøre kommuner om nærbutikken sin betydning i lokalsamfunnet og hvordan den kan utgjøre en del av kommunen sin utviklingskapasitet

### **Noen produkter**

Vi har samarbeidet med Møre og Romsdal fylkeskommune om gründerhistorier fra hoppid.no. I år har vi fått tilbakemelding fra fylkeskommunen om at samarbeidet og historiene er til stor inspirasjon lokalt og i fylkeskommunen. Fylkeskommunen mener dette er en svært god arbeidsmåte for å inspirere og dele kunnskap. Personene som omtales har fått økt oppmerksomhet og drahjelp. Kommunen og virkemiddelaktørene føler stolthet og blir motivert til å satse videre.

Vi har en partnerskapsavtale med Hallingdal regionråd. De skal teste ut en spørreundersøkelse som måler innbyggernes livskvalitet. Hallingdal er pilot i et prosjekt i regi av Folkehelseinstituttet og Helsedirektoratet som også inkluderer Statistisk sentralbyrå, Hallinghelse og Buskerud fylkeskommune i tillegg til Distriktssenteret.

Undredalsbui i Aurland kommune er en av 14 butikker fordelt på sju kommuner i Sogn og Fjordane som deltar i prosjektet *Kommunen og nærbutikken*. Målsetningen med prosjektet er å få til tettere samarbeid mellom distriktskommuner og lokalbutikker. Nærbutikken skal utvikles som et

lokalt servicesenter, med et variert tilbud av tjenester for folk og næringsliv. Prosjektet tar også for seg butikken som møteplass, både for fastboende, tilreisende og nye innbyggere. I Undredal har en ung familie som har flyttet til bygda blitt nye eiere av butikken. Samarbeid med Merkur-konsulent, Distriktssenteret og kommunen har resultert i at det er etablert et informasjonspunkt med kommunal informasjon og turistinformasjon. Butikken gjennomgår ei oppgradering, lokalprodusert mat, med Undredalsosten i spissen, blir eksponert og kaffekroken har blitt en sosial arena.

Vi har startet et samarbeid med Sogn regionråd i deres satsing på inkludering. Regionrådet ønsker å få i stand et bredt samarbeid med relevante lokale og regionale aktører for å styrke sysselsettingen av innvandrere og bedre inkluderingen.

Vi har en avtale med Bø kommune for å videreutvikle prosjektet Bygdepakke Bø. Prosjektet har fått finansiering bl.a. gjennom Oslofjordfondet. Prosjektet handler om klimavennlig stedsutvikling. Deltakere er kommunene Bø, Stryn, Sauherad, Sortland og Hol samt fylkeskommunene Nordland, Sogn og Fjordane, Telemark og Buskerud.

Bø kommune og TØI sa på oppstartsmøtet for Tettstedspakker for attraktiv, inkluderende, og klimavennlig stedsutvikling:

«Uten Distriktssenteret som kobler, så hadde neppe FoU-prosjektet rundt Bygdepakke Bø kommet på plass.»

Prosjektet oppstod som resultat av verksted om bærekraftige og attraktive småbyer som vi arrangerte i 2015.

### **Utviklingsprogram for byregioner**

Det fireårige Byregionprogrammet ble avsluttet i 2018. NORCE og NIBR (OsloMet) har evaluert programmets gjennomføring, resultater og

sannsynlige effekter på sikt<sup>11</sup>. De mener at programmet har vært nyskapende med sitt fokus på by- og omlandskommunenes samhandling og med etablering av en nasjonal læringsarena for byregionene.

Prosjektene har i særlig grad bidratt til å styrke deler av byregionenes *myke infrastruktur* med betydning for evnen til samordnet byregional planlegging og tilrettelegging for næringsutvikling og økonomisk vekst<sup>12</sup>.

Vi har planlagt og gjennomført og 17 nasjonale lærings- og kunnskapssamlinger for deltakerne. Evalueringen viser på at deltakerne har opplevd disse samlingene som nyttige for erfaringsutveksling, kunnskapsutvikling og etablering av nye nettverk og da særlig blant fagfolk i kommunene både innenfor og mellom de deltakende regionene.

Gjennom Byregionprogrammet har både deltakerregionene og andre, fått tilgang til ny kunnskap som grunnlag for regionalt samarbeid om næringsrettet samfunnsutvikling.

Det finnes ingen snarveier til å lykkes med regionalt samarbeid. Vi har utviklet ti teser om hvordan kommuner kan rigge og gjennomføre samarbeid slik at det blir mer enn fagre ord og festtaler<sup>13</sup>. Gjennom verktøyet Samarbeidstesten<sup>14</sup> får kommuner som deltar i eller skal i gang med regionalt samarbeid hjelp til å øke bevisstheten om styrker og svakheter i samarbeidet. Testen gir mulighet til å oppdage nyanser i kvaliteten på samarbeidet som er vanskelig å fange opp i dialog.

Samlingene i Byregionprogrammet har også bidratt til å koble flere aktører innenfor de ulike fagområdene og dannet grunnlag for utvikling av ny kunnskap. Innovasjon Norge og KS er to aktører som har presentert sine verktøy på samlingene, og som har samarbeidet tett med Distriktsenteret i etterkant for videreutvikling av kunnskap.

<sup>11</sup> Referanse til artikkel i PLAN desember 2018, Leknes, Einar

<sup>12</sup> ibid

The image shows a survey titled "Samarbeidstesten" (Cooperation Test) with 10 numbered statements. Each statement is followed by a horizontal scale of six circles, representing a Likert scale from "Helt uenig" (completely disagree) to "Helt enig" (completely agree). The statements are:

- Vårt samarbeid er effektivt fordi det er preget av god tillit mellom de sentrale aktørene
- Våre ledere har evne og vilje til å utnytte potensialet i hele regionen
- Samarbeidet er godt nok forankret hos dem du representerer
- Vi er alle enige om de felles utfordringene som ligger til grunn for samarbeidet
- Jeg oppfatter at partene i samarbeidet har samme målforståelse
- Vi har alle viktige aktører med i samarbeidet
- Samarbeidet har lyktes med å få fram nytten for næringslivet
- Vi er dyktige på å følge opp regionale planer
- I samarbeidet er vi gode til raskt å utnytte muligheter som dukker opp
- Vårt regionale samarbeid er drevet av begeistring og entusiasme

The logo for "Distriktsenteret" is visible in the bottom right corner of the survey form.

Figur 5: Samarbeidstesten er et verktøy som gir kommuner som deltar i eller skal i gang med regionalt samarbeid hjelp til å øke bevisstheten om styrker og svakheter i samarbeidet.

### Kommunereformen - demokratiinnovasjoner

Distriktsenteret har samarbeidet med KMD i gjennomføringa av prosjektet Framtidens lokaldemokrati i nye kommuner.

Ved å ta i bruk kunnskapen vi har bidratt til å skaffe fram har kommuner som skal slå seg sammen blitt bedre rustet til å velge løsninger for nærdemokrati og innbyggermedvirkning. Kommunene kan også gjøre kunnskapsbaserte vurderinger av fordeler og ulemper med de ulike alternativene.

For eksempel har prosjektleder i nye Stad kommune gitt konkret tilbakemelding på at de aktivt har brukt distriktsenteret.no som

<sup>13</sup> <https://distriktsenteret.no/artikkel/ti-grunner-til-at-regionale-samarbeid-lykkes/>

<sup>14</sup> <https://distriktsenteret.no/verktoy/samarbeidstesten/>



kunnskapskilde i arbeidet med å bygge en ny kommune<sup>15</sup>.

I 2018 har vi sammen med Kommunalavdelingen i KMD hatt ansvar for planlegging og gjennomføring av prosjektledersamling i Sandnes og Lokaldemokratikonferansen i Trondheim. Vi har hatt særlig ansvar for å kartlegge og bringe fram kommuneeksempler, i tillegg til å oppdatere og skrive nye artikler i Lokaldemokrativeilederen.

Deltakerne på prosjektledersamling og Lokaldemokratikonferansen gir gode tilbakemeldinger. De opplever at det er nyttig med påfyll av forskningsbasert kunnskap, presentasjoner av kommuneeksempler og mulighet til å høre erfaringer fra de andre deltakerne i prosjektet.

Vi har bidratt med kunnskap i arbeidet lokalt på ulike måter. Et eksempel er at vi har deltatt i

referansegruppa for *Granvin 2020, frå kommune til bygd*<sup>16</sup>. Både her og i møte med andre kommuner har vi bidratt med kunnskap og eksempler og lagt til rette for studiebesøk.

### Oppgaveutvalg

I Norge er medvirkningsordningen oppgaveutvalg lite utbredt. Nye Molde kommune er en av flere nye kommuner som har latt seg inspirere av våre artikler og foredrag om oppgaveutvalg i Svelvik<sup>17</sup>, og fellesnemnda har vedtatt å prøve ut oppgaveutvalg<sup>18</sup>. Oppgaveutvalget skal utforske hva som skal til for at innbyggerne i nye Molde kommune involverer seg i kommunens utvikling, og hvilke tiltak og arenaer som er viktige.

<sup>15</sup> se side 14.

<sup>16</sup> <http://www.granvin.kommune.no/granvin-2020/>

<sup>17</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Verktoy/lokaldemokrativeiledere>

<n/politisk-organisering-og-politikernes-rolle/oppgaveutvalg/id2609716/>

<sup>18</sup> <http://www.nyemolde.no/oppgaveutvalg.470375.no.html>

## **Våre tydelige råd til nasjonale myndigheter blir brukt i politikktutforming**

I 2018 har vi bidratt med innspill til Nasjonale planforventninger til kommunal og regional planlegging 2019-2022.

Vi har gitt innspill til arbeidet med ny stortingsmelding om distriktpolitikken, både om boligpolitikk, inkludering av innvandrere, og næringsutvikling. Blant annet var sammenstillinga av kunnskap i notatet *Hvordan rigge seg for å bli best på næringsutvikling*<sup>19</sup> et viktig grunnlag for KS og KMD sitt fagseminar om kommunen som næringsutvikler.

Distriktssenteret sine rapporter og formidlingsprodukter har ofte flere mulige bruksmåter. På den ene siden gir de kommunene, fylkeskommunene og andre utviklingsaktører påfyll av oppdatert kunnskap og eksempel til læring og inspirasjon. På den andre siden gir de nasjonale myndigheter oppdatert kunnskap om hvordan ulike virkemiddel blir brukt og hvilken effekt de har i kommunene. Både KMD og andre nasjonale aktører etterspør også kunnskapen fra historiene om hva som skjer i kommunene. Det finner de både i rapporter, på nettsidene våre, i temahefter og i filmer vi har laga. Vi opplever også økt etterspørsel etter oss som kompetansepartner i prosjekt som driv kunnskapsutvikling gjennom praktisk utprøving av tiltak.



Vi bygger ny kommune ut fra en miks av kjente teorier og metoder for samfunnsutvikling i distriktene, lokalt kunnskapsgrunnlag og involvering av innbyggerne og næringslivet.

Vi bruker Distriktssenteret sine metoder og rapporter for distriktsutvikling aktivt i arbeidet med kommunesammenslåing. Funnene i rapporten om suksessrike distriktskommuner blir lagt til grunn for videre tenking rundt arbeidet med samfunns- og næringsutvikling, og helt konkret blir 10-punktsmodellen brukt i strategiarbeidet for stedsutvikling. Målet må være at også Stad kommune på sikt blir beskrevet som en av de suksessrike distriktskommunene.

Vår anbefaling er at Regjeringa bruker Distriktssenteret sitt arbeid ved utarbeidelse av ny distriktsmelding.

Kristine Dahl, rådmann i Selje kommune på innspillsmøte til distriktsmeldingen

---

<sup>19</sup> <https://distriktssenteret.no/artikkel/notat-hvordan-rigge-seg-for-a-bli-best-pa-naeringsutvikling/>

## **Vi er en framtidsetta kunnskapsorganisasjon med fornøyde brukere og ansatte**

### **Brukere og samarbeidsparter**

På ulike måter har vi jevnlig kontakt med brukerne våre i kommunene og samarbeidspartene våre i fylkeskommuner og andre etater. Vi er opptatt av å finne gode måter å nå fram med kunnskapen vår slik at den blir tatt i bruk ute i kommunene.

I 2018 har vi tatt i bruk webinar for å nå ut til flere. Et webinar er kort seminar der det er mulig å ha innledere og å svare på spørsmål via nettet. Webinaret blir også tilgjengelig i opptak. Det er ikke nødvendig med reise, og det er mulig å sende eller delta på et webinar fra nær sagt hvor som helst. Resultatet er vesentlig reduserte kostnader både som arrangør og deltakere. I tillegg får vi en miljøgevinst. Det blir også lavere terskel både for å arrangere og delta. Vi har arrangert webinar om innbyggerinvolvering<sup>20</sup> og barn og unges medvirkning<sup>21</sup> og planlegger flere.

Vi bruker i større og større grad film i formidlingsarbeidet vårt. Vi bruker film som virkemiddel i foredrag, for å bidra til spredning i sosiale medier og på andre måter løfte historien om et eksempel.

Fagrådet har siden starten i 2008 gitt oss viktige innspill både fra brukernivå i kommuner og regioner, fra samarbeidsparter i fylkeskommuner og fra forskersida. Fagrådet har vært viktig for oppbygningen av Distriktssenteret. I 2018 har fagrådet hatt et møte og vært med på jubileumsmarkeringen. Når fagrådet nå er lagt ned, vi vi fortsatt hente innspill fra brukere, samarbeidsparter og forskere, men på andre måter.

### **Egen organisasjon**

Distriktssenteret legger vekt på å være en organisasjon selv om vi har avdelinger i Steinkjer, Sogndal og Alstahaug. Mye av arbeidet vårt er lagt opp som samarbeid mellom medarbeidere på

flere avdelinger. For at samarbeidet skal fungere godt, legger vi vekt på:

- Å ha gode tekniske løsninger for samhandling og kommunikasjon.
- Å ha kultur for å dele kunnskap og dokumenter vi jobber med
- Å treffes fysisk, med både faglige og sosiale aktiviteter.

Dette gjør at Distriktssenteret er ett fagmiljø som har tett kontakt med mange av kommunene vi arbeider med. Vi har god oversikt over eksisterende forskning og erfaringer fra praksisfeltet. Vi kobler mennesker, organisasjoner og arenaer på tvers av fag, forvaltningsnivå og geografi.

Alle ansatte i Distriktssenteret skal slutte seg til verdiene våre: folkelig – kompetent – engasjert. I 2018 hadde vi personalsamling i Åfjord og Ørland i forbindelse med 10-årsjubileet. I tillegg har vi hatt to heldags personalsamlinger der vi ikke har reist, men har brukt videokonferanse som plattform. Vi har gode erfaringer med å gjennomføre prosessarbeid, som for eksempel kafédialog, på video.

Et lavt sjukefravær viser også at vi lykkes med å skape et godt arbeidsmiljø. I 2018 var sykefraværet nede i 1,72%.

### **Verktøy**

Videokonferanse er et av flere viktige verktøy for å kunne fungere effektivt sammen på tre ulike steder. Vi bruker Skype for Business som klient hos den enkelte kombinert med videokonferanseutstyr. Dette er avgjørende for den utstrakte samhandlingen mellom avdelingene, og bruken er svært høy. Ledergruppa i Distriktssenteret vurderer videokonferanse til å være et godt verktøy for å kunne samarbeide effektivt mellom tre avdelinger og holde reiseaktiviteten nede.

Vi har også utstrakt samhandling gjennom samskriving og andre verktøy i Microsoft sin Office 365-plattform.

<sup>20</sup> <https://distriktssenteret.no/arrangement/webinar-om-innbyggerinvolvering/>

<sup>21</sup> <https://distriktssenteret.no/arrangement/webinar-barn-og-unges-medvirkning/>

Distriktssenteret har ikke interne IT-ressurser, men kjøper slike tjenester. Vi har hatt avtale med Atea om drift av IT-systemene våre siden mars 2016. På slutten av 2018 ble SharePoint og Exchange flyttet til Microsoft sine skyløsninger. Våre dedikerte servere hos IT-leverandør er under avvikling

### **Ressursbruk**

For 2018 fikk vi en bevilgning på 27,727 millioner kroner. Tilsvarende tall for 2017 var 27,649 millioner. Når vi tar hensyn til prisvekst er rammen en reduksjon fra året før.

Distriktssenteret er, som alle andre statlige virksomheter, pålagt et effektiviseringskrav.

Utbetaling til drift (utenom lønn) i 2018 var 9,4 millioner kroner. Dette er 150 000 mindre enn året før. En av de store postene er *Kjøp av tjenester til løpende driftsoppgaver, IKT*, som var på 1,2 millioner kroner. Dette er nesten 200 000 mer enn året før. Her utgjør løpende driftskostnader til linjeleie og lisenser ca. halvparten av beløpet. Øvrige IT-kostnader i 2018 var:

- Flytting av SharePoint og Exchange til sky
- Bistand til IT-strategi
- Flytting av brukere og data fra Mentor til Distriktssenteret
- Kjøp av personvernombud
- Oppgradering videokonferanseløsning

Vi brukte 0,8 millioner til *Kjøp av fremmede tjenester*. Dette er 300 000 mindre enn i 2017. Posten *Kjøp av utredninger* var på 2 millioner. Dette er noe mindre enn for 2017. I tillegg til kjøp av utredninger fra forskningsmiljø, produserte vi i 2018 et jubileumshefte, som ble belastet denne posten. Det er viktig for både kunnskapsutvikling, formidling av veiledning at vi har tilstrekkelige midler til å bestille små og store utredninger og ressurser til å formidle kunnskapen gjennom for eksempel hefter, artikler, filmer og webinarer.

Utfyllende omtale av den økonomiske situasjonen er presentert i [del VI – Årsregnskap](#).

### **Andre oppdrag i tildelingsbrevet**

#### **Attraktiv by**

Kommunalminister Monica Mæland delte ut Statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling til Kristiansand i juni. 396 nominasjoner kom inn i årets nominasjonsrunde. Distriktssenteret ser potensiale i å jobbe mer faglig med prisen og juryarbeidet. I jubileumsheftet har vi blant annet skrevet artikkelen *Svolvær, prisfinalist – og hva så?*<sup>22</sup>, som ser på hva slike priser betyr for en lokal utviklingsaktør.

#### **Flytting av Merkur-programmet til Distriktssenteret**

KMD definerte flyttingen av Merkur-programmet til Distriktssenteret som en virksomhets-overdragelse. Alle de tre ansatte i Mentor som har hatt forvaltning av Merkur-programmet som oppgave takket ja til tilbud om videre arbeid med dette i Distriktssenteret. Disse er nå knyttet til avdelingen i Sogndal, og har individuelle avtaler om fjernarbeidssenter i Førde. De ti Merkur-konsulentene sine avtaler er videreført under Distriktssenteret

I løpet av 2018 har vi hatt både faglig og sosial aktivitet for å forberede overgangen. De tre nye medarbeiderne var blant annet med på Distriktssenterets 10-årsjubileum og personalsamling. De har også deltatt i hele prosessen med å lage handlingsplan for 2019. I tillegg har vi gjort et omfattende arbeid for å kartlegge arbeidsoppgaver og legge til rette for at disse skal fungere godt i ny organisasjon. Vi har gjort et digitaliseringsarbeid for arbeidsflyten mellom Regionalforvaltning og Direktoratet for økonomistyring, slik at bilag som tidligere ble håndtert manuelt nå blir behandlet elektronisk. Vi har også gjort et omfattende arbeid for å sikre god overføring av IT-tjenester.

Distriktssenteret har deltatt på Merkur-programmet sine regionkonferanser med faglig innhold i tillegg til å være til stede for å bli kjent med butikkene og programmet. Vi har også deltatt på styremøter.

<sup>22</sup> Livskraftige lokalsamfunn – tilfeldig og planlagt?



### **Indikatorer for effektmålinger for det nye målet**

KMD og Distriktssenteret har de siste årene hatt flere møter for å finne gode indikatorer for effektmålinger. Dette arbeidet er ikke sluttført, og i denne årsrapporten blir ikke indikatorer brukt direkte. Strukturen på årsrapporten er likevel slik at den rapporterer etter ny målstruktur og viser hvordan Distriktssenteret bidrar til at kommunene blir bedre samfunnsutviklere.

### **Fellesføring om effektivisering**

Distriktssenteret vurderer alltid de løsningene samarbeidspartnere og leverandører tilbyr for å legge til rette for effektiv drift, og tar i bruk de som gir positive bidrag.

I 2018 har vi flyttet større deler av IT-systemene til skytjenester, slik at det blir lettere å vedlikeholde og skalere løsningene. De siste endringene gjør det også mulig for oss å dele dokumenter og informasjon mer effektivt eksternt, slik vi til nå har hatt det internt.

Vi har tatt i bruk webinarer som formidlingsform. Det gjør at deltagere og vi selv slipper å reise, samtidig som vi kan nå ut med faglig innhold til deltagere i hele landet. På webinarer om barn og unges medvirkning i oktober hadde vi over 50 deltagere fra Mandal til Kjøllefjord, og ingen trengte bruke mer tid enn den timen webinarer varte.

Siden starten i 2008 har Distriktssenteret lagt vekt på å ha en effektiv og framtidsetta organisasjon. Vi har brukt videokonferanse som et viktig arbeidsverktøy både internt og eksternt heile tida. I 2018 har vi gjennomført flere endags personalsamlinger på videokonferanse, for å spare reisetid og få mer tid til faglig utviklingsarbeid på samlingene.

I forbindelse med at vi overtar forvaltningen av Merkur-programmet, har vi satt i gang et utviklingsarbeid for å fjerne papirbaserte rutiner mellom Regionalforvaltning og regnskapssystemet. Denne digitaliseringen gjør

samhandlingen enklere, i tillegg til at den sparer tid og reduserer risikoen for feil.

Fleire av de felles effektiviseringstiltakene og andre pålegg som blir innført for statlige etater, slår negativt ut for etater på Distriktssenteret sin størrelse. Av innkjøpsavtalene har vi bare registrert gevinst på mobiltelefoni. Her har vi fått en forbedret tjeneste og en gevinst på kr 30 000 per år. For forbruksmateriell er det innført et småordregebyr som gjør at vi har mindre fleksibilitet enn tidligere. Avtalen om banktjenester stilte krav om gjennomføring av minikonkurranse. Med bankutgifter på under 1000 kroner i året, ville det være umulig for andre banker å komme seirende ut av konkurransen. Likevel måtte konkurransen gjennomføres.

I forbindelse med innføring av ny personvernlovgivning har vi som statlig etat blitt pålagt å innføre personvernombud. Dette er et eksempel på pålegg det hadde vært mye mer effektivt for små etater å få bistand til fra eierdepartement, Difi eller DSS. Det ville vært mer økonomisk fordelaktig og i mange tilfeller sikret tilgang på bedre kompetanse.

### **Fellesføring om lærlinger**

Distriktssenteret har gjort sonderinger om mulighet for lærling, eller spleis på lærling, men ikke funnet dette praktisk egnet. Vi har imidlertid hatt en tysk masterstudent på praksisplass hos oss. Praksisperioden strakk seg over fire måneder og kandidaten jobbet med programmet *Attraktive nordiske byer og byregioner*.

### **Inkluderingsdugnaden**

Distriktssenteret har så få ansatte og nyansettelser at det ikke vil være mulig å rapportere årlig på 5 %-målet i inkluderingsdugnaden. I 2018 har vi heller ikke hatt ordinære nyansettelser. Vi avtalte tre ansettelser fra 1.1.2019, men disse er knyttet til virksomhetsoverdragelsen når Distriktssenteret overtar forvaltningen av Merkur-programmet fra Mentor AS.

## Utredninger og kunnskapsutvikling ferdigstilt eller starta i 2018



### Verdiskaping i ditt lokalsamfunn

Temahefte og en film. Distriktssenteret

Heftet presenterer eksempler på hvordan kommuner har brukt natur -og kulturverdier som kilde for utvikling og verdiskaping. Filmen presenterer utviklingsarbeid i Kåfjord. Både hefte og film bygger på rapporten *Verdiskaping basert på natur- og kulturressursar*<sup>23</sup> fra 2017.

Heftet skal gi læring og inspirasjon, og være utgangspunkt for politiske diskusjoner og prioriteringer i kommunestyret, i samfunnsplanlegginga, næringsutviklingsarbeidet, i arbeid med utmarksstrategier og i annet arbeid med verdiskaping basert på natur- og kulturressurser. Temaheftet inneholder læringshistorier fra Hurdal, Valdres, Lom og Kåfjord, samt modeller og verktøy som er nyttige i kommunene sitt arbeid.



### Politisk organisering og ordninger for nærmedemokrati i sammenslåtte kommuner

Rapport. Ruralis

Rapporten undersøker politisk organisering, nærmedemokrati og innbyggermedvirkning før og etter kommunesammenslåing. Sju kommunesammenslåinger på 2000-tallet inngår i studien. Rapporten er første leveranse i et oppdrag som også inkluderer en innbyggerundersøkelse høsten 2018. Sluttrapport kommer våren 2019.



### Livskraftige lokalsamfunn – tilfeldig og planlagt?

Kunnskapshefte. Distriktssenteret

Til 10-årsjubileet lanserte Distriktssenteret et hefte med alt fra gode eksempler på utviklingsarbeid til akademiske artikler. Jubileumsheftet tar ikke for seg historien til Distriktssenteret, men kunnskapen kommunene kan bruke for å lykkes med lokalt utviklingsarbeid.

Vi presenterer også noen arbeidsmåter og verktøy som kan være gode å bruke for å forstå og møte utfordringer som samfunnsutvikler.

<sup>23</sup> <https://distriktssenteret.no/litteratur/verdiskaping-basert-pa-natur-og-kulturressursar/>



## Suksessrike distriktkommuner anno 2018

*Rapport. Telemarkforskning*

Rapporten dokumenterer hvordan det har gått med de 15 kommunene som i 2012 var med i studien Suksessrike distriktkommuner 2012. Den ser også nærmere på tre kommuner som ikke var med i 2012-studien, men som har oppnådd høy arbeidsplass- eller innbyggervekst i perioden 2011-2017.

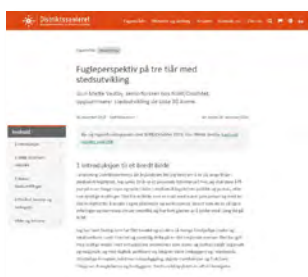
I rapporten drøftes dessuten hvilke strukturelle vekstbetingelser som er viktige for å forstå og forklare utvikling i folketall og arbeidsplasser i distriktkommunene de siste årene.



## Hvordan rigge seg for å bli best på næringsutvikling?

*Notat levert KMD. Distriktsenteret*

Distriktsenteret har sammenstilt kunnskap fra ulike studier om den kommunale næringsutviklingsrollen. Vi har også oppsummert erfaringer fra flere nasjonale programmer og prosjekter for å videreutvikle den såkalte «førstelinja for næringsutvikling», samt Distriktsenterets egne kartlegginger av hvordan kommuner har jobbet med næringsutvikling.



## Fugleperspektiv på tre tiår med stedsutvikling

*Notat. NIBR/Oslo Met*

Seniorforsker ved NIBR/Oslo Met, Guri Mette Vestby, oppsummerer arbeidet med stedsutvikling gjennom de siste 30 årene.



## Helhetlig innbyggerinvolvering i Piteå kommune

*Nettside. Distriktsenteret*

Svenske Piteå kommune har gjort innbyggerinvolvering til en sentral del av sitt styringssystem. Nettsiden viser hvordan arbeidet organiseres i kommuneorganisasjonen, og innholdet i kommunens innholdsrike verktøykasse for involvering av innbyggerne.



## De lange linjer i stedsutviklingen

*Hefte. Bylivssenteret og Distriktsenteret for Forum for stedsutvikling*

Oppsummering av diskusjoner og innspill fra jubileumssamling om stedsutvikling i Arendal i juni 2018, arrangert av Forum for stedsutvikling og fylkeskommunene. Den ga viktige perspektiv på stedsutviklingens rolle i regional utvikling, i fortid, nåtid og framtid.



## Deltagende utredning

I 2018 gjennomførte Distriktsenteret første fase i en prosess vi har kalt «deltagende utredning». Tanken er at vår målgruppe - kommunene - i større grad skal komme til orde om hva det forskes på. Vi spurte: Hvilke utfordringer står dere i og hva er kunnskapsbehov? Ut fra svarene konkluderte vi med at vi skal prioritere å utvikle kunnskap om fornying av arbeidsmåter i kommuner med særlige distriktsutfordringer: Kan utviklingskapasiteten utvides gjennom fornying av arbeidsmåter? Hvordan?



## Involvering av barn og unge i lokal samfunnsutvikling

*Nettside. Distriktsenteret*

Distriktsenteret har samlet og systematisert forskning og litteratur som omhandler hvorfor barn og unge bør medvirke i lokal samfunnsutvikling. Begrunnelsene er samlet i fem hovedpunkter. Vi viser også eksempler på arbeidsmetoder for involvering av barn og unge.

## Del IV - Styling og kontroll

Mål- og resultatstyring er det grunnleggende styringsprinsippet i staten og dermed også for Distriktssenteret.

Vi vurderer samla måloppnåelse som god<sup>24</sup>.

Gjennom flere år har vi arbeidet med å utvikle og forbedre vårt system for helskaplig styling og kontroll basert på blant annet Direktoratet for økonomistyring (DFØ) sine metoder. I dette arbeidet er vår årlige handlingsplan med tilhørende risikoanalyse viktige dokument for styling av aktiviteten.

Virksomhetsregnskapet fra Distriktssenteret er ført etter kontantprinsippet, bruttoprinsippet, ettårsprinsippet og fullstendighetsprinsippet. Vi bruker standard kontoplan og rapporterer til statsregnskapet etter statens kontoplan.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet har utarbeidet *Virksomhets- og økonomiinstruks* (datert 18.06.14, blir erstattet 1.1.19) og rutinene våre følger denne.

Vi rapporterer om måloppnåelse, økonomisk status og andre viktige forhold i styringsmøter i april og oktober. I tillegg har vi løpende dialog med Kommunal- og moderniseringsdepartementet når det er behov for det. I 2018 har vi blant annet hatt møter med departementet i forberedelsen til å overta Merkur-programmet, i arbeidet om lokaldemokratiutvikling og i forbindelse med siste del av Byregionprogrammet. I to årlige styringsmøter rapporterer vi om måloppnåing, økonomisk status og andre viktige forhold. I tillegg utarbeider vi budsjett- og regnskapsstatus per 31.08. med prognose ut året.

Vi har hatt et fagråd med ni medlemmer og to varamedlemmer. Fagrådet er nå avviklet, og hadde siste ordinære møte i mars. Medlemmene var også invitert til jubileumsmarkeringen på Stjørdal i september. Elisabeth Angell var leder i fagrådet.

Vi har et etablert og fungerende system for internkontroll der rutinene sikrer at nødvendige kontrolloppgaver blir utført etter DFØs rutinebeskrivelser for fullservicekunder. Risiko- og

vesentlighetsvurderinger ligger alltid til grunn. I forbindelse med innføring av

Personvernforordningen har vi revidert og laget nye rutiner innen personvern og IT-sikkerhet. Som statlig etat må vi ha personvernombud, en kompetanse vi ikke har tilgjengelig selv. Vi kjøper personvernombud som tjeneste fra Atea.

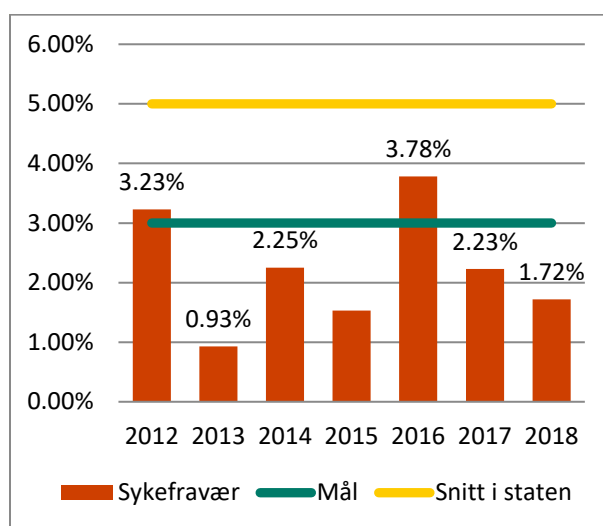
Riksrevisjonen gjennomfører årlig revisjon av årsregnskapet med tilhørende rutiner og fullmakter. Riksrevisjonen har ikke funnet avvik eller feil i Distriktssenterets regnskap.

### IA-avtalen og sykefravær

Distriktssenteret inngikk ny IA-avtale i 2014 og har fulgt opp denne med egne delmål. Vi er blant annet opptatt av et lavt sykefravær. I 2018 hadde vi 22 ansatte og et sykefravær på 1,72%.

Tilsvarende tall for 2017 var 2,23 %. Dette er under vår målsetting på 3 % og betydelig under gjennomsnittet for staten som er 5 %. Vi følger tett opp fravær og er trygge på at det ikke skyldes forhold på jobb.

Arbeidsmiljøundersøkelsen vi gjennomførte i februar 2017 viser at vi har et godt arbeidsmiljø og godt tilrettelagte arbeidsplasser. Ny medarbeiderundersøkelse er planlagt høsten 2019.



Figur 6 Totalt sykefravær inkludert egenmelding, legemeldt fravær, barns sjukdom og anna fravær etter DFØs rapport for sjukefravær.

<sup>24</sup> Se mer om måloppnåelse i del III.

## Likestilling

Vi har god kjønnsbalanse i Distriktssenteret. I 2018 var 14 kvinner og 9 menn tilsett. I dette tallet er det medregnet en kvinne som har permisjon uten lønn til august 2019 for å ta en doktorgrad. Ledergruppa består av to kvinner og tre menn.

## Del V – Vurdering av framtidutsikter



### Den gode samfunnsutviklingskommunen

God samfunnsutvikling er helhetlig og langsiktig arbeid med å skape gode steder å bo, besøke og drive næring. Den gode samfunnsutviklingskommunen sørger for at planverket både er oppdatert og tas i bruk. Ved å ta i bruk kommuneorganisasjonen, næringslivet, organisasjonslivet og innbyggerne kjenner og utnytter kommunen utviklingskapasiteten i hele lokalsamfunnet.

Kommunen har et stort ansvar for lokaldemokratiet i periodene mellom valg. Den må legge til rette for at innbyggerne, næringsliv og organisasjonsliv kan delta i planlegging og samfunnsutvikling. Kommunen skaper arenaer for samarbeid, dialog og medvirkning, driver nettverksbygging og etablerer partnerskap både lokalt, regionalt og internasjonalt. I en god samfunnsutviklingskommune er det førstelinjetjeneste for bedrifter, gründere, samfunnsentreprenører og ildsjeler. Kommunen har god oversikt over virkemiddelaktører og gir veiledning. Kommunen mobiliserer, utløser og støtter opp om lokale initiativ.

Den gode samfunnsutviklingskommunen legger til rette for å ta vare på miljøet og menneskene i kommunen. Arbeid med folkehelse og inkludering av nye innbyggere er derfor også viktig utviklingsarbeid.

Samfunnsutviklingsrollen handler også om å tilpasse seg – og navigere i – et usikkert landskap.

### Utfordringer for kommunene

Det er en utfordring for alle, men særlig for de små kommunene og kommuner med særlige distriktsutfordringer, å møte alle kravene til den gode samfunnsutviklingskommunen. Mange distriktskommuner har både høy verdiskaping og

store næringsmessige utviklingsmuligheter. Samtidig kan de være sårbare fordi de har for liten kapasitet eller nødvendig fagkompetanse til å levere samtidig på både tjenesteleverandørrollen og samfunnsutviklerrollen. Med raskere utviklingstakt og krav til økende spesialisering endres også kompetansebehovene fortere. Kravene til god ledelse, god utviklingskultur, nok tidsressurser og økonomi til utviklingsarbeid i tillegg til lovpålagte oppgaver, kan skape større sprik mellom kommunene. Kommunene med de største utfordringene er ofte de som også har utfordringer med demografi, sentralisering og avstandsuremper.

Sentraliseringskreftene er sterke, og utviklingsarbeid i distriktene er på mange måter et motkonjunkturarbeid. Det vil ikke være tilstrekkelig å skape arbeidsplassvekst for å opprettholde bosetting. Det er samtidig nødvendig å skape bostedsattraktivitet for å sikre rekruttering til eksisterende og nye arbeidsplasser.

Framover vil det i samfunnsutviklingsrollen handle enda mer om å ha beredskap og kapasitet til å møte endringer. Klimaendringer og et grønt skifte fører til nye rammevilkår for nærings- og samfunnsutvikling lokalt, regionalt og nasjonalt. Sammen med den teknologiske utviklingen og demografiske endringer bidrar dette til å øke kompleksiteten i kommunens rolle som samfunnsutvikler. Da blir kommunenes evne til å mobilisere og se egne ressurser og muligheter i samspill med andres, på tvers av sektorer og med innbyggere, næringsliv, omkringliggende kommuner og fylkeskommunen, viktigere. Vi tror at de som er gode på å utforske løsninger sammen med omkringliggende kommuner vil være bedre rustet til å håndtere endringer og ta et handlingsrom. De gode klarer også å spille på lag med fylkeskommunene i en mer kraftfull samfunnsutviklerrolle.

Demografi og klimaendringer vil stille sterkere krav til miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft også på lokalt nivå, men kan også representere nye muligheter i Distrikts-Norge. Ressursene for det grønne skiftet og bioøkonomien fins i stor grad i distriktene, men det er ingen automatikk i at ressursutnyttelsen i

framtida vil være basert på permanent bosetting. Det kan kommunene bare i begrenset grad påvirke.

FNs 17 bærekraftsmål vil antakelig bli et viktigere rammeverk for verdiskaping og samfunnsutvikling i alle kommuner. Det betyr blant annet at klima og miljø og velferd og helse vil bli viktigere premisser for næringsutvikling, og at sterkere samarbeid på tvers av sektorer blir en forutsetning for å nå samfunns mål. Vi ser også konturene av en ny ressurslogikk («kommune 3.0»), hvor innbyggere, næringsliv og frivillighet er aktive partnere som er med og utvikler lokalsamfunn i samspill med kommuneorganisasjonen.

I årene som kommer skal mange arbeide med å tilpasse seg en ny kommune- og regionstruktur. De som skal bygge en ny kommune, har en ekstra god mulighet til å fornye lokaldemokratiet og utvikle gode samskapingsmodeller.

Skal distriktskommuner dra nytte av digitaliseringa, må utfordringen med manglende infrastruktur med god kapasitet løses. All digital utvikling er bygget på at systemer henger sammen på tvers av lokalsamfunn, byer, regioner og land. Fortsatt er det et stort klasseskille mellom bredbåndstilbudet i by og land i Norge. I tillegg er det store forskjeller i dekning mellom de ulike fylkene. Dette er en særlig distriktsutfordring, fordi det ikke er kommersielt lønnsomt å bygge ut infrastruktur med god kapasitet i spredtbygde områder. Det krever derfor både kommunal innsatsvilje og statlig og fylkeskommunalt engasjement og midler for å komme i mål.

### Distriktssenterets rolle

Samfunnsendringene og kommunenes behov og utfordringer utfordrer oss til å videreutvikle arbeidet vårt på flere fagområder. Det kommer heller ikke i framtida til å være slik at vi kan vente like resultat av like tiltak i alle kommuner. Også etter kommunesammenslåinger og regionreform vil vi ha et variert kommunelandskap med ulike utfordringer, behov og virkemidler. Det vil derfor være bruk for god kunnskapsbygging og erfaringsdeling, innspill om god praksis og gode prosesser og nettverksbygging på tvers av fylkeskommuner og landsdeler.

Bred verdiskaping basert på natur- og kulturressurser vil være aktuelt i lang tid framover. Bærekraftige og attraktive småbyer og

tettsteder vil komme sterkere på agendaen mange flere steder. Det vil også gode måter å samarbeide mellom by og omland og over kommunegrenser, og fornying av lokaldemokratiet gjennom god medvirkning og mobilisering av alle samfunnets ressurser. Dette er samfunnsdrivere og trender som vil påvirke kommunenes og fylkeskommunenes handlingsrom, raskere endringstakt og begrensede ressurser. Det skaper et behov for innovasjon. Kunnskap om hva som faktisk fungerer og læring på tvers av nivå og geografi blir enda viktigere – som grunnlag for å navigere, tilpasse og utvikle politikk og praksis.

Distriktssenteret er et nasjonalt kompetansesenter og spisset fagmiljø som kobler forskning med praktikere i lokal samfunnsutvikling. Kommuner som tar i bruk kunnskapen fra Distriktssenteret vil få tilført fag- og prosesskompetanse, som er en viktig del av kommunens utviklingskapasitet. Det viktigste bidraget fra Distriktssenteret til kommunene og Merkur-butikkene, er å motivere til ny praksis gjennom deling av kunnskap og erfaringer. Det hjelper ikke med god kunnskap dersom den ikke tas i bruk.

I mange små samfunn er butikken det eneste gjenværende tjenestetilbudet og fellesinstitusjonen. Både globalt og nasjonalt er varehandelen mer og mer digitalisert og de fysiske butikkene erstattes av netthandel. Det påvirker også handelsnæringen i distriktene. Vi tror at det ligger et potensial i å utvikle Merkur-butikkene til «moderne landhandler» som kan være med på å sikre tilgang til et bredere spekter av tjenester for innbyggere og næringsliv, i kombinasjon med bruk av teknologiske løsninger.

I forskningsmiljøene som får oppdrag fra Distriktssenteret blir vi oppfattet som en krevende oppdragsgiver med god bestillerkompetanse. Denne må vi utvikle videre sammen med fylkeskommunene og kommunene, slik at kunnskapsbyggingen møter kommunene og fylkeskommunene sine behov. Det handler både om å bestille rett kunnskap, utvikle den sammen med brukerne, og om å presentere kunnskapen i en form som det er mulig å bruke til praktisk samfunnsutviklingsarbeid lokalt og regionalt og i nasjonal politikkutvikling.



Kobling av nasjonal og internasjonal kunnskap og erfaring med framtidstenking vil være et bidrag til å fornye samfunnsutviklingsarbeidet. Scenariearbeid og kunnskapsverksteder om «den gode samfunnsutviklingskommunen i 2030» er en del av dette. Sammen med kommuner, fylkeskommuner og forskere vil vi utforske handlingrom og muligheter i lys av drivere for samfunnsendringer. Her trekker vi bl.a. veksler på vår deltakelse i Reglab Sverige sine framtidsverksteder og læringsnettverk.

Selv om Distriktssenteret har en nasjonal rolle, er målgruppen i stor grad lokal – i små og mellomstore kommuner i hele landet. For å løse samfunnsoppdraget om å medvirke til at kommunene er gode samfunnsutviklere og utvikle Merkur-programmet videre, må vi være tilstrekkelig tett på, og samtidig ha overblikk og framsyn. Vi må ha innsikt i hvilke ytre og indre drivkrefter og trender som former og påvirker samfunnsutviklingsrollen, hvilket handlingsrom som fins på ulike nivå, og hvilke konkrete løsninger som fins på lokalt nivå for å styrke utviklingskraften og håndtere endring og usikkerhet.

### Utfordringer for Distriktssenteret

At kommunens samfunnsutviklerrolle er i stadig endring, fordi samfunnet endrer seg, utfordrer vår aktualitet og relevans som kunnskapsleverandør og kompetansepartner. Vi må hele tiden vurdere hva slags kunnskap som trengs og hvordan kunnskapen best kan bli formidla for å bli tatt i bruk. For å være relevante må Distriktssenterets kunnskapsutvikling ligge i forkant av det kommunene etterspør.

Vi må i enda større grad, spille på lag med fylkeskommuner, kommuner, nasjonale

kunnskapsmiljø og forskningsmiljø som vil gå foran for å utvikle framtidsretta og relevant kunnskap. Det kan bety at vi ikke bare bestiller kunnskap gjennom forskning, men at vi må være med på å utvikle den gjennom pilotprosjekt og utprøving. Vi må også velge enkeltområder der vi kan sette spor, både hos kommunene og som premissleverandør til nasjonal politikkutforming.

Internt i Distriktssenteret vil arbeidsform, kommunikasjonsevne, samarbeidsevne og konkurranse om kommunenes oppmerksomhet ha mye å si for om vi løser samfunnsoppdraget vårt godt framover. Distriktssenterets medarbeidere må hele tiden bruke sin kompetanse og arbeide på nye måter. Vi må samhandle med og formidle gjennom andre: Fylkeskommuner, kommuner og regionråd, sektormyndigheter og statlige virkemiddelaktører, FoU-miljø, KS, forskningsmiljø og andre. Særlig viktig blir det å videreutvikle samarbeidet med fylkeskommunene i deres forsterkede rolle som regionale utviklingsaktører.

Fra 2019 er Merkur-programmet flyttet til Distriktssenteret, og med det blir koblingen mellom butikkutvikling og lokal samfunnsutvikling tydeligere. Vi har startet jobben med å løfte fram nærbutikken sin rolle i lokalsamfunnet, slik at den i større grad kan bli sett og tatt i bruk som en del av kommunens utviklingskapasitet. Videre ser vi et potensial i å utforske og finne eksempler på hvordan nærbutikken kan bidra til å sikre tilgang til et bredere spekter av tjenester for innbyggere og næringsliv i distriktssamfunn.

Vi må fortsette å spørre brukerne om verdien av det vi gjør - og bruke vurderingene og tilbakemeldingene for å forbedre måten vi jobber på og formidler forskings- og erfaringsbasert kunnskap.

## Del VI – Årsregnskap

### Innledning

Distriktssenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling ble oppretta i 2008 som en faglig uavhengig etat under Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Distriktssenteret er et ordinært statlig forvaltingsorgan som fører regnskap etter kontantprinsippet.

Regnskapet er lagt fram i samsvar med rammene for økonomistyring i staten. Ledergruppa mener regnskapet gir et godt bilde av Distriktssenterets økonomistyring.

### Kommentarer fra ledelsen

Lønn er den største posten i regnskapet vårt. I 2018 utgjorde lønn 18,7 millioner kroner. Det er det samme som i 2017, men vi hadde ett årsverk mindre i 2018. Lønn utgjør 67,4 % av driftskostnadene. I 2017 var lønn 65 % og i 2016 60 % av driftskostnadene.

I 2018 feiret vi 10-årsjubileum. Vi hadde en flott jubileumsfagdag med rundt 170 gjester i Kimen kulturhus og påfølgende festmiddag for ca. 60 inviterte gjester på Hjelseng Gård. Vi gav også ut et jubileumshefte med faglig innhold. Jubileumsarrangementene kostet ca. 400 000 kroner og jubileumsheftet rundt 250 000. Vi synes vi fikk god uttelling for ressursbruken.

Vår tredelte lokalisering krever god infrastruktur og digitale samhandlingsverktøy. Husleie og IKT utgjorde i 2018 2,7 millioner kroner. Dette er på samme nivå som i 2017. Som nevnt tidligere i årsrapporten er alle statlige etater fra 2018 pålagt å ha et personvernombud. For Distriktssenteret, som må kjøpe denne tjenesten, betyr det en årlig utgift på 130 000. På slutten av 2018 oppgraderte vi videokonferanseløsningen slik at den nå er vesentlig bedre integrert med Skype for Business. Vi skifter jevnlig ut datamaskiner og sørger for å ha løsninger som godt støtter opp under vår desentraliserte lokalisering og arbeidsmåte.

Kjøp av utredninger har vært, og er en viktig post for oss. I 2018 brukte vi i underkant av 2 millioner kroner på ulike former for utredninger og kunnskapsnotater, inkludert vårt eget jubileumshefte. Til sammenligning brukte vi brukte vi 2,2 millioner i 2017.

Reiser er en annen omfattende utgiftspost. I tillegg til reiser for egne ansatte, gjelder denne posten også reiseutgifter til juryen for Attraktiv by, fagrådsmedlemmer og andre eksterne som utfører oppdrag for oss. Det ligger i vår virksomhet sin natur at vi skal ha høy reiseaktivitet. Vi skal og vil være tett på kommunene. Det er ikke alltid videokonferansealternativet passer, og da må vi reise. Reise og diett utgjorde 1,9 millioner kroner i 2018, mot 2,1 i 2017. Med tanke på at vi er ca. ett årsverk mindre i 2018, er reisenivået stabilt.

Den siste større posten er kjøp av andre fremmede tjenester. I 2018 brukte vi 0,8 millioner. på ulike tjenester det er naturlig for en liten organisasjon som vår å kjøpe. Dette er 300 000 kroner mindre enn året før. Reduksjonen skyldes i hovedsak at Byregionprogrammet ble avsluttet i 2018, slik at vi hadde én nasjonal samling mot to de siste årene. Posten dekker tjenester som kjøp av rådgivning og prosess-støtte, film og video, bilder, skribenter mv.

Vi er sekretariat for Statens pris for attraktiv by og brukte brutto 270 000 kroner til gjennomføring av arbeidet. Her fikk vi refundert 250 000 kroner fra KMD.

Steinkjer 14.03.2019



Halvor Holmli  
direktør  
Distriktssenteret  
- Kompetansesenter for distriktsutvikling

### **Prinsippnote til årsregnskapet**

Årsregnskap for Distriktssenteret er utarbeidet og lagt fram etter retningslinjene for økonomistyring i staten.

- Regnskapet følger kalenderåret
- Regnskapet inneholder alle rapporterte utgifter og inntekter for regnskapsåret
- Utgifter og inntekter er ført i regnskapet med brutto beløp
- Regnskapet er utarbeidet etter kontantprinsippet

Oppstillinga av bevilgnings- og artskontorrapportering er utarbeidd etter de samme prinsippene, men gruppert etter ulike kontoplaner. Prinsippene er i samsvar med kravene til hvordan virksomhetene skal rapportere til statsregnskapet. Sumlinja "*Netto rapportert til bevilgningsregnskapet*" er lik i begge oppstillingene.

Alle statlige virksomheter er knyttet til statens konsernkontoordning i Norges Bank. Distriktssenteret er et ordinært forvaltningsorgan med bruttobudsjettering, og får ikke tilført likviditet gjennom året. Ved årsslutt blir saldoen for hver oppgjørskonto nullstilt.

### **Bevilgningsrapportering**

Bevilgningsrapporten viser regnskapstall som Distriktssenteret har rapportert til statsregnskapet. Den er stilt opp etter kapittel og poster i bevilgningsregnskapet vi har fullmakt til å disponere. Oppstillinga viser alle finansielle eiendeler og plikter vi står oppført med i statens kapitalregnskap. Kolonnen *samlet tildeling* viser hva Distriktssenteret har fått stilt til disposisjon for 2018.

### **Artskontorrapportering**

Artskontorrapporteringen viser regnskapstall Distriktssenteret har rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter. Vi har trekkrett for disponible tildelinger på konsernkonto i Norges Bank. Tildelingene skal ikke føres som inntekt og viser derfor ikke som inntekt i oppstillingen.

Note 8 til artskontorrapporteringen viser forskjell mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen.

## Oppstilling av bevilgningsrapportering for regnskapsåret 2018

<b>Utgifter</b>	<b>Kapittelnavn</b>	<b>Post</b>	<b>Note</b>	<b>Samla tildeling</b>	<b>Regnskap 2018</b>	<b>Merutgift (-) mindreutgift</b>
0554	Driftsutgifter	01	A, B	28 358 000	28 140 539	217 461
1633	Nettoordning for mva. i staten	01		0	1 440 747	
<b>Sum utgiftsført</b>				28 358 000	29 581 286	
<b>Inntekter</b>						
3554	Diverse inntekter	01		0	53 362	53 362
5309	Tilfeldige inntekter, ymse	29		0	27 992	
5700	Arbeidsgiveravgift	72		0	1 953 707	
<b>Sum inntektsført</b>				0	2 035 062	
<b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>					<b>27 546 224</b>	
<b>Kapitalkontoer</b>						
60091801	Norges Bank /innbetalinger				449 678	
60091802	Norges Bank/utbetalinger				-27 980 030	
705032	Endring i mellomverande med statskassa				-15 872	
<b>Sum rapportert</b>					0	
<b>Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12)</b>				<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>Endring</b>
705032	Mellomværende med statskassen			-665 502	-649 630	-15 872

### Note A Forklaring på samlet tildeling

Kapittel og post	Overført fra i fjor	Årets tildelinger	Samla tildeling
0554.01	234 000	28 124 000	28 358 000

### Note B Forklaring til brukte fullmakter og beregning av mulig overførbart beløp til neste år

Kapittel og post	0554.01
Stikkord	*
Merutgift (-)/mindreutgift	217 461
Utgiftsført av andre i etter avgitte belastningsfullmakter (-)	
Merutgift (-)/mindreutgift etter avgitte belastnings-fullmakter	217 461
Merinntekter/mindreinntekter (-) etter merinntektsfullmakt	53 362
Omdisponering fra post 01 til 45 eller til post 01/21 fra neste års løyving	
Innsparinger (-)	
Sum grunnlag for overføring	270 824
Maks. overførbart beløp	1 417 900
Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten	270 824

\* Mulig overførbart beløp. Fullmakt til å overskride driftsbevilgninger mot tilsvarende merinntekter og fullmakt til å overskride driftsbevilgninger til investeringsformål mot tilsvarende innsparing i de tre følgende budsjettår

## Oppstilling av artskontorrapporteringen for 2018

	Note	2018	2017
<b>Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Innbetalinger fra gebyrer	1	0	0
Innbetalinger fra tilskudd og overføringer	1	0	0
Salgs- og leieinnbetalinger	1	53 362	142 500
Andre innbetalinger	1	0	0
Sum innbetalinger fra drift		53 362	142 500
<b>Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Utbetalinger til lønn	2	18 753 055	18 740 394
Andre utbetalinger til drift	3	9 387 307	9 623 299
Sum utbetalinger til drift		28 021 254	28 363 694
<b>Netto rapporterte driftsutgifter</b>		<b>28 140 362</b>	<b>28 221 194</b>
<b>Investerings- og finansinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Innbetaling av finansinntekter	4	0	436
Sum investerings- og finansinntekter		0	436
<b>Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>			
Utbetaling av finansutgifter	4	177	2 169
Sum investerings- og finansutgifter		177	2 169
<b>Netto rapporterte investerings- og finansutgifter</b>		<b>177</b>	<b>1 733</b>
<b>Innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten</b>			
Innbetaling av skatter, avgifter, gebyr m.m.		0	0
Sum innkrevingsvirksomhet og andre overføringer til staten		0	0
<b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>			
Utbetalinger av tilskudd og stønader		0	0
Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten		0	0
<b>Inntekter og utgifter rapportert på felleskapittel *</b>			
Gruppelivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)		27 992	28 959
Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)		1 953 707	1 916 945
Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)		1 440 747	1 455 518
Netto rapporterte utgifter på felleskapitler		-540 952	-490 386
<b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>		<b>27 546 224</b>	<b>27 732 540</b>
<b>Oversikt over mellomværende med statskassen **</b>			
<b>Eiendeler og gjeld</b>		<b>2018</b>	<b>2017</b>
Krav		0	0
Kasse		0	0
Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank		0	0
Skuldig skattetrekk		-671 909	-653 368
Skuldige offentlige avgifter		0	0
Annen gjeld		6 407	3 738
<b>Sum mellomværende med statskassa</b>	8	<b>-665 502</b>	<b>-649 630</b>

### Note 1 Innbetalinger fra drift

	31.12.2018	31.12.2017
<i>Tilfeldige inntekter</i>	53 362	142 500
<b>Sum sals- og leieinnbetalinger</b>	<b>53 362</b>	<b>142 500</b>
<b>Sum innbetalinger fra drift</b>	<b>53 362</b>	<b>142 500</b>

### Note 2 Utbetalinger til lønn

	31.12.2018	31.12.2017
<i>Lønn</i>	15 050 430	14 869 836
<i>Arbeidsgiveravgift</i>	1 953 707	1 916 945
<i>Pensjonsutgifter*</i>	1 790 333	1 777 081
<i>Sykepenger og andre refusjoner (-)</i>	-151 353	-106 614
<i>Andre ytelser</i>	109 938	283 146
<b>Sum utbetalinger til lønn</b>	<b>18 753 055</b>	<b>18 740 394</b>
<b>Tal årsverk:</b>	<b>22,5</b>	<b>23</b>

Pensjoner kostnadsføres i resultatregnskapet basert på faktisk påløpt premie for regnskapsåret. Premiesats for 2018 er 12 prosent. Premiesatsen for 2017 var 12 prosent

### Note 3 Andre utbetalinger til drift

	2018	2017
Husleie***	1 296 481	1 376 756
Vedlikehold egne bygg og anlegg	0	0
Vedlikehold og ombygging av leide lokale	0	0
Andre utgifter til drift av eiendom og lokale	257 355	251 385
Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv.	0	0
Mindre utstyrskjøp	127 287	11 803
Leie av maskiner, inventar og lignende	0	0
Kjøp av fremmede tjenester *	4 090 315	4 680 870
Reiser og diett	1 906 696	2 144 433
Andre driftsutgifter **	1 709 173	1 158 053
<b>Sum andre utbetalinger til drift</b>	<b>9 387 307</b>	<b>9 623 299</b>

#### \* Kjøp av fremmede tjenester

Regnskaps-, revisjons- og økonomitjenester	24 656	25 953
Kjøp av tjenester til utvikling av hjemmesiden	67 200	236 655
Kjøp av tjenester til IKT-drift	1 209 735	1 081 912
Kjøp av andre tjenester	810 335	1 092 334
Kjøp av utredninger	1 978 389	2 244 016
<b>Sum</b>	<b>4 090 315</b>	<b>4 680 870</b>

#### \*\* Andre driftsutgifter

Data- og kontorrekvisita	138 219	56 312
Annonser	86 202	44 132
Aviser, tidsskrift, bøker o.l.	170 696	208 190
Møter (Byregionprogrammet, 10-årsjubileum)	199 330	378 262
Kurs og kompetanseheving	41 908	151 158
Telefoni og datakommunikasjon	128 960	123 876
Porto	12 433	23 154
Reklamekostnad	732 446	114 474
Representasjon og servering	196 711	57 475
Bank og kortgebyr	2 268	1 020
<b>Sum</b>	<b>1 709 173</b>	<b>1 158 053</b>

\*\*\*Husleiekostnaden er noe lavere i 2018 enn 2017 fordi den ble regulert ned i Sogndal fra august 2017.

## Note 4 Finansinntekter og finansutgifter

	31.12.2018	31.12.2017
<b>Innbetaling av finansinntekter</b>		
Renteinntekter	0	0
Valutagevinst	0	436
Anna finansinntekt	0	0
<b>Sum innbetaling av finansinntekter</b>	<b>0</b>	<b>436</b>
<b>Utbetaling av finansutgifter</b>		
Renteutgifter	0	0
Valutatap	177	2 169
Anna finansutgift	0	0
<b>Sum utbetaling av finansutgifter</b>	<b>177</b>	<b>2 169</b>

## Note 8 Sammenheng mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

### Del A Forskjellen mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

	31.12.2018	31.12.2018	
	Spesifisering av bokført avregning med statskassen	Spesifisering av rapportert mellomværende med statskassen	Forskjell
<b>Finansielle anleggsmidler</b>			
Investeringer i aksjer og andeler*	0	0	0
Obligasjoner	0		
Sum	0	0	0
Kundefordringer	0	0	0
Andre fordringer	0	0	0
Bankinnskudd, kontanter og lignende	0	0	0
Sum	0	0	0
<b>Langsiktig gjeld</b>			
Anna langsiktig gjeld	0	0	0
Sum	0	0	0
<b>Kortsiktig gjeld</b>			
Leverandørgjeld	-305 538	0	-305 538
Skyldig skattetrekk	-671 909	-671 909	0
Skyldige offentlige avgifter	0	0	0
Annen kortsiktig gjeld*	6 407	6 407	0
<b>Sum</b>	<b>-971 039</b>	<b>-665 502</b>	<b>-305 538</b>
	<b>-971 039</b>	<b>-665 502</b>	<b>-305 538</b>