

---

# FREMTIDSSTRATEGI FOR INDRE NAMDAL 2025 - 2040

*- Slik gjør vi det i Indre Namdal*

---



# Innhold

---

|   |    |
|---|----|
| 1. Innledning.....  | 3  |
| 1.1. Ambisjonsnivå.....   | 4  |
| 2. Viljeserklæring.....   | 5  |
| 3. Kunnskapsgrunnlag.....   | 6  |
| 4. Forankring, metode og prosess .....  | 6  |
| 4.1. Scenarioplanlegging .....  | 7  |
| 5. Funn .....   | 8  |
| 5.1. Tidligere funn.....  | 8  |
| 5.2. Funn Diamantverksted.....  | 9  |
| 5.3. Funn Scenarioer .....  | 10 |
| 5.4. Funn felles Fremtidsverksted .....   | 11 |
| 5.5. Oppsummering av funn.....  | 12 |
| 6. Visjon, mål og strategi.....   | 12 |
| 6.1. Visjon og retningsmål.....   | 13 |
| 6.2. Strategier og delmål.....  | 14 |
| 6.2.1. Felles organisering og ledelse av tjenester .....                          | 14 |
| 6.2.2. Felles samfunns- og næringsutvikling i Indre Namdal .....                  | 14 |
| 6.2.3. Demokrati, politikk og medvirkning.....                                    | 15 |
| 6.2.4. Felles ungdomssatsing i Indre Namdal .....                                 | 16 |
| 6.2.5. Felles satsing på digitalisering, innovasjon, forskning og utvikling ..... | 16 |
| 6.2.6. Samhandling med andre organisasjoner .....                                 | 17 |
| 7. Verktøy for samhandling og medvirkning.....                                    | 18 |
| 7.1. Felles utviklingsmiljø Indre Namdal .....                                    | 18 |
| 7.2. Prosjektledernetverk.....  | 19 |
| 7.3. Digitalisering .....   | 19 |
| 7.4. Prosjektlederprosessen (PLP-metoden).....                                    | 19 |
| 7.5. Prosessledelse som verktøy.....  | 20 |
| 7.6. Andre verktøy .....  | 21 |
| 8. Økonomi og ressurser.....  | 21 |
| 9. Risikoanalyse .....  | 22 |
| 10. Kommunikasjon og informasjon .....  | 23 |
| 11. Vedlegg.....  | 23 |

# 1. Innledning

---

Kommunene i Indre Namdal har lang erfaring med interkommunalt samarbeid, og har i dag en rekke fungerende samarbeid. Regionen hadde tidligere en egen fylkesdelplan, der også Høylandet og Snåsa kommuner var med.

I forbindelse med kommunereformen i 2015-2017 vedtok kommunene i Indre Namdal å videreføre dagens kommunestruktur. Kommunene gikk inn i en prosess for å inngå avtaler om et mer forpliktende, langvarig og omfattende interkommunalt samarbeid, og vedtok en egen viljeserklæring og en håndbok som utgjør et rammeverk for videre utvikling av interkommunalt samarbeid. Statsforvalteren støttet opp om arbeidet, blant annet gjennom støtte til kunnskapsgrunnlag. NIVI analyse ved Geir Vinsand utarbeidet NIVI Rapport 2021:1 – «*Interkommunalt samarbeid i Trøndelag*» der også det interkommunale samarbeidet i Indre Namdal ble omtalt.

I 2022 bestilte også Statsforvalteren i samråd med kommunene i Indre Namdal en utredning fra PWC som resulterte i en rapport med tittel «*Mulighetsrom for interkommunalt samarbeid i Indre Namdal*» (Singstad et al., 2022). Gjennom arbeidet med denne rapporten medvirket også kommunene, både gjennom spørreundersøkelser og felles workshop. I rapporten blir det både pekt på mulige samarbeidsområder og på suksesskriterier for å lykkes med samarbeid. Geir Vinsand fra NIVI analyse deltok også på et felles formannskapsmøte med dette temaet i 2023, og presentasjonen fra dette møtet er brukt som kunnskapsgrunnlag for arbeidet.

Kommunene i Indre Namdal har over tid arbeidet med å få en nasjonal satsing på bygdevekst, på samme måte som byene har byvekstavtaler. I 2024 inngikk kommunene i Indre Namdal en avtale om å være Bygdevekstpilot i Regjeringens satsing på bygdevekst. Gjennom denne avtalen fikk regionen mulighet til å sette fart på utviklingsarbeid i Indre Namdal, samt tid og ressurser til prosesser som kan bidra til å styrke samarbeidet dem imellom. Gjennom bygdevekstavtalens samarbeidsavtale med Fylkeskommune, Statsforvalter og Departement er regionen også en pilot på å utvikle samarbeid mellom organisasjoner og forvaltningsnivåer.

Bygdevekst er en ekstraordinær innsats hvor man i en tidsbegrenset periode har midler og ressurser for å skape vekst og utvikling. Utfordringen er hvordan man skal sikre en videreføring av arbeidet som er satt i gang etter endt prosjektperiode. Tanken er at Fremtidsstrategien skal være med på å sikre denne videreføringen gjennom målene som er satt og prinsippene for samarbeid som er vedtatt.

Det er også viktig å avklare om det er noen områder man ikke ønsker å samarbeide om. I tillegg må man stille spørsmålet; *hva er konsekvensene av at vi ikke samarbeider?*

En interkommunal fremtidsstrategi vil være et verktøy for å beskrive felles mål og innsats, være «veikartet» for en felles innsats for utvikling i Indre Namdal, og en «kontrakt» mellom de samarbeidende kommunene. Fremtidsstrategiens tiltaksplan bør integreres i det kommunale plansystemet.

Visjon, retningsmål og strategier i denne strategien er utarbeidet blant annet med utgangspunkt i resultatene fra tidligere interkommunale prosesser, kunnskapsgrunnlag og medvirkningsprosesser gjennomført i forbindelse med arbeidet med strategien.

I forankrings- og medvirkningsprosessen som har gått i 2024 og 2025, er det definert ambisjonsnivået regionen ønsker å ha for sitt felles utviklingsarbeid. Dette har dannet bakgrunnen for utarbeidelsen av retningsmål, strategier og delmål.

## 1.1. Ambisjonsnivå

Tidlig i prosessen utarbeidet vi tre forskjellige ambisjonsnivåer for Indre Namdal. Disse har blitt presentert blant annet i felles formannskapsmøte og i styringsgruppemøter for Bygdevekst.

### Status quo – en konservativ tilnærming

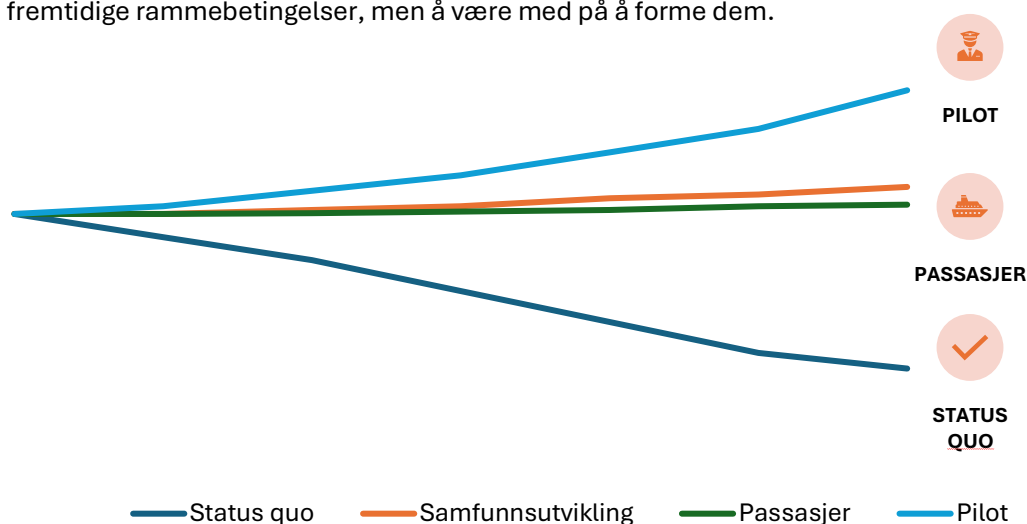
- Vi viderefører dagens interkommunale samarbeid uten større endringer, med fokus på drift fremfor utvikling. Tilpassing til dårligere økonomi skjer gradvis, og vi prioriterer å gjøre tingene rett fremfor rette løsninger. Deltakelse i eksterne nettverk og påvirkning av nasjonale prosesser er ikke et satsingsområde, og vi tilpasser oss ikke systematisk til nasjonale og regionale medvirkningsprosesser. Langtidsplanen følges uten justeringer, uavhengig av samfunnsendringer.

### Passasjer - en reaktiv tilnærming

- Vi følger med på endringer i trender og rammebetingelser, og tilpasser oss ved behov. Deltakelse i nettverk og medvirkningsprosesser skjer i begrenset grad, og vi gir innspill på utvalgte saker. Vi justerer kursen når det er nødvendig for å følge utviklingen, men lar i stor grad andre drive frem nye løsninger. Selv om vi oppnår noe utvikling, kunne vi ønsket en mer aktiv rolle.

### Pilot – en proaktiv tilnærming

- Vi er kontinuerlig på jakt etter bedre måter å løse oppgaver på, hvor utvikling og innovasjon er en naturlig del av driften. Vi bruker aktivt nettverk for kunnskapsutvikling og påvirkning i tidlig fase, slik at vi er med på å sette agendaen for fremtidig utvikling. Strammere økonomiske rammer stimulerer oss til nytenkning og mer effektive løsninger. Vi evaluerer jevnlig om vi gjør de rette tingene og jobber for å ligge i forkant. Vår ambisjon er ikke bare å tilpasse oss fremtidige rammebetingelser, men å være med på å forme dem.



Figur 1. Ambisjonsnivå.

Tilbakemeldingene er at Indre Namdal ønsker å være «Pilot». Dette betyr ikke at man har kapasitet til å være det på alle områder, men at man er villig til å avsette ressurser for å være det på prioriterte områder. Ambisjonsnivået skal gjenspeiles i hvordan vi tenker, handler og opptrer på i alle sammenhenger. Fremtidsstrategien vil gjenspeile dette ambisjonsnivået.

## 2. Viljeserklæring

---



### **Samarbeidet mellom kommunene i Indre Namdal bygges på følgende verdier:**

**Tillit:** kommunene skal ha tillit til hverandre og jobbe sammen mot felles definerte mål.

**Respekt:** kommunene skal vise respekt, anerkjenne forskjeller og verdsette hverandres styrker.

**Åpen:** kommunene skal være åpne og ærlige med hverandre i dialog og prosesser.

**Nysgjerrig:** kommunene skal være ambisiøse og åpne for endringer og nye samarbeidsløsninger.

### **Hovedmålet for samarbeidet i Indre Namdal:**

---

*Indre Namdal skal være en «Pilotregion» som utvikler nye løsninger for samhandling innenfor tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling.*

---

### **Grunnlag for samarbeid**

- Viljeserklæringens verdier skal ligge til grunn for all dialog og samhandling på politisk, administrativt og faglig nivå.
- Viljeserklæringen omfatter alle samarbeidsordninger etter kommunelovens bestemmelser, skriftlige avtaler mellom kommunene og eventuelle andre samarbeidsløsninger.
- Samarbeid skal vedtas av kommunestyrene og formaliseres gjennom skriftlige avtaler.

### **Prinsipper for samarbeid**

- Samarbeidsordninger skal bygge på prinsippet om god kompetanseutnyttning og være nyttige for hver enkelt kommune.
- Samarbeid skal bidra til å styrke alle kommunene.
- Ved utredning av nye samarbeid og ved eventuelle nye oppgaver til kommunene, skal Indre Namdal-samarbeidet vurderes før samarbeid med andre kommuner og/eller regioner.
- Samarbeidsordninger kan omfatte alle sektorer og enheter.
- Samarbeid i Indre Namdal kan etableres selv om en eller flere kommuner ikke deltar.
- Medvirkning og involvering skal være gjennomgående i alle prosesser.

### **Organisering og økonomi**

- Modell for organisering vurderes for hvert enkelt samarbeidsområde.
- Fordeling av kostnader skal vurderes ut fra hvert tilfelle og samarbeidets art.
- Fellesressurser skal fortrinnsvis ha kontorsted i en av de fire kommunene.

### **Evaluering og oppfølging**

- Det interkommunale samarbeidet skal synliggjøres i kommunenes planarbeid.
- Kommunestyrene skal orienteres om samarbeidsordningene årlig og i forbindelse med kommunenes tertialrapporteringer.

Viljeserklæringen skal vedtas av kommunestyrene som egen sak i første del av valgperioden, og sees i sammenheng med Håndbok.

### 3. Kunnskapsgrunnlag

---

Som bakteppe for utarbeidelsen av denne fremtidsstrategien har vi et solid kunnskapsgrunnlag å ta utgangspunkt i. Fra nasjonalt og regionalt hold gir både stortingsmeldinger og fylkeskommunale dokumenter gode beskrivelser av trender og samfunnsutfordringer som er felles for hele fylket og landet. I tillegg er det gjort flere utredninger som tar utgangspunkt i de fire kommunene, som kommunebilder fra Statsforvalteren, utredninger gjort av NIVI analyse og PWC. Disse dokumentene skaper sammen med de prosessene som er kjørt i 2023 og 2024 et godt grunnlag for å sette kurs for videre utvikling av regionen. Distriktssenterets «10 teser om regionalt samarbeid» har også vært retningsgivende for prosessen i arbeidet.

Følgende planer og rapporter har dannet kunnskapsgrunnlaget for arbeidet som er gjort:

- NIVI rapport 2021:1: *“Interkommunalt samarbeid i Trøndelag”* av Geir Vinsand.
- *“Mulighetsrom for interkommunalt samarbeid i Indre Namdal”* av PwC 2022.
- Statsforvalteren i Trøndelag sine kommunebilder for Røyrvik, Namsskogan, Lierne og Grong
- *“Behov og muligheter for interkommunalt samarbeid i lys av nasjonal bygdevekstpilot”*, presentasjon av Geir Vinsand i felles formannskapsmøte for Indre Namdal april 2023.
- Statistikk fra Trøndelag i Tall.
- *“Perspektivmeldingen 2024”*, Stortingsmelding 31.
- *«Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste»*, NOU 2023: 4.
- *«En innovativ offentlig sektor. Kultur, ledelse og kompetanse»*, Stortingsmelding 30.
- *«Verdiskapningsstrategien, regional strategi for verdiskapning i Trøndelag 2022-2025»*, Trøndelag Fylkeskommune.
- *“Trøndelagsplanen - regional planstrategi 2024-2027”*, Trøndelag Fylkeskommune.
- Bygdeveksttaltale for Indre Namdal.
- Handlingsplan Bygdevekst 2024 og 2025.

Disse har vært sentrale for å sikre en forståelse av situasjonen basert på forskning, evalueringer og analyser fra relevante fagmiljøer. Dette har bidratt til å identifisere trender, risikofaktorer og mulige tiltak.

### 4. Forankring, metode og prosess

---

For å sikre involvering og forankring av Fremtidsstrategien er det gjennomført ulike møter og verksteder hvor representanter fra folkevalgte, kommuneansatte, næringsliv, frivillighet og innbyggere i alle fire kommunene har blitt involvert, både kommunevis og i felleskap.

#### Politisk forankring

- Strategien har vært tema i flere felles formannskapsmøter og felles kommunestyremøter, hvor folkevalgte fra alle kommunene har fått anledning til å drøfte og gi innspill.
- Prosjektleder har vært inne i formannskapene i hver av kommunene for å be om innspill.
- Fremtidsstrategien er presentert og diskutert i flere styringsgruppemøter i Bygdevekst.
- Fremtidsstrategien er et av flere tiltak i Bygdevekst sin handlingsplan for 2025

## Administrativ forankring

- Fremtidsstrategien er presentert og diskutert i flere kommunedirektørmøter.
- Fremtidsstrategien er presentert og diskutert i felles strategisk ledermøte for alle fire kommunene.

## Medvirkning

- Oxford Research har gjennomført «Diamantverksted» i alle fire kommuner. Her ble det mål kapasitet for utviklingstid, utviklingskultur, utviklingskompetanse og utviklingsledelse. Representanter fra kommune, folkevalgte, næringsliv og frivillighet ble invitert.
- Det er arrangert "Fremtidsverksteder" for å sikre medvirkning fra en stor bredde av innbyggerne. Her har man gjennom scenarioplanlegging sett for seg fremtidens Indre Namdal.
  - Ett verksted med representanter fra frivillighet og næringsliv
  - Ett verksted med kommuneansatte
  - Ett verksted med folkevalgte
  - Ett felles verksted, hvor alle inviterte fra de foregående verkstedene ble invitert tilbake

På alle verkstedene var det deltakere fra alle kommunene. Forankringen sikrer at strategien ikke bare reflekterer et administrativt og/eller et politisk ønske, men også er kjent blant innbyggerne.

## 4.1. Scenarioplanlegging

Scenarioplanlegging er en metode som inngår i verktøyet «strategisk fremsyn», og brukes for å utforske ulike mulige fremtidsbilder og forberede seg på usikkerhet. Strategisk fremsyn er et innovasjonsverktøy ofte brukt i offentlig sektor, og eies av Digitaliseringsdirektoratet.

Det handler om å utvikle flere mulige scenarier som viser hvordan framtiden kan bli, avhengig av hvilke utviklingstrekk som slår til. Det er derfor viktig å understreke at dette ikke er noen fasit på hvordan framtiden kan se ut, men skal ruste oss til å reagere bedre på framtiden som kommer.

Grunntanken er at man stiller seg spørsmålet; «*hva kan skje hvis ...?*». Målet er å styrke evnen til å gjøre gode valg i dag gjennom å tenke hva som kan skje i morgen. Fordeler med dette:

- Man får utforsket usikkerhet og forberedt seg på ulike utfall
- Man får løftet blikket fra dagens utfordringer og ser fremover
- Man skaper felles forståelse av muligheter og trusler
- Man styrker evnen til å prioritere riktig

Ved hjelp av prosessledere fra Trøndelag Fylkeskommune, ble det etter den første runden med Fremtidsverksteder utarbeidet fire scenarier for Indre Namdal i 2040. Faktorer vi valgte var «tilgang på arbeidskraft» og «utviklingskraft». Disse ble vurdert som mest relevante for Indre Namdal. Sammen gir aksene fire ulike fremtidsscenarioer, hvor hvert scenario representerer mulige utviklingsbaner for Indre Namdal frem mot 2040.

**Arbeidskraft:** vil tilgangen på kvalifiserte arbeidstakere og kompetansetilflytting være høy eller lav?

**Utviklingskraft:** vil evnen og viljen til å utvikle og ta i bruk nye løsninger, satse på innovasjon og omstille seg i møte med endringer være høy eller lav?

Resultater og funn fra scenarioplanleggingen blir presentert i kapittel 5.3.

## 5. Funn

---

Utredning av interkommunale samarbeid og forslag til områder for samarbeid er ikke nytt, og tidligere rapporter har kommet med klare anbefalinger.

### 5.1. Tidligere funn

I 2022 kom «*Mulighetsrom for interkommunalt samarbeid i Indre Namdal*». Denne utredningen ble utarbeidet av PwC på oppdrag for Statsforvalteren i Trøndelag, og var forankret i ønske fra kommunene i Indre Namdal på felles formannskapsmøte i 2021. Mandatet i utredningen var å kartlegge status og få analysert muligheten for et langsiktig og sterkere strategisk interkommunalt samarbeid, hovedsakelig innenfor kommunene sin rolle som samfunnsutvikler og tjenesteprodusent.

**Det ble gjennomført workshop hvor de viktigste tiltakene ble:**

- *Felles (kommunale og politiske) møteplasser*
- *Jevnlig rapportering*
- *Avgrense og tydeliggjøre samarbeid*

**Workshopen kom med en prioritert liste over områder for videre samarbeid:**

1. *Rus og psykiatri*
2. *Næringsutvikling*
3. *Digitaliseringskoordinator*
4. *Legetjenesten (inkl. fastleger og kommuneoverlege)*
5. *Innføring av velferdsteknologi*
6. *Prosjektledelse byggeprosjekt*
7. *Felles ressurser på spesialiserte helseområder (f.eks. kreftsykepleier)*
8. *Overordnet kommuneplanlegging*
9. *Innkjøp/anskaffelser*
10. *Samfunnssikkerhet og beredskap*
11. *Jordmor*
12. *Spesialiserte avdelinger på institusjoner (f.eks. rehab eller skjermet avdeling)*
13. *Administrative støttefunksjoner på helse (turnusplanlegging m.m.)*

NIVI Analyse sin rapport fra 2021 «*Interkommunalt samarbeid i Trøndelag*» kommer også med noen funn for Indre Namdal. Rapporten slår fast; «*Indre Namdal framstår som Trøndelags mest sårbare kommuneregion, hvor det åpenbart er behov for nye mål og strategier i det interkommunale samarbeidet.*». Videre står det; «*Vekslende deltagelse og ulike kommunekonstellasjoner er et typisk trekk for mye av samarbeidet i Indre Namdal.*».

Kommunene i Indre Namdal har siden 2022 gått videre med utvikling av felles legetjenester, men ellers er det ikke gjort prioritering av nye samarbeidsområder. En medvirkende årsak til dette kan være arbeidsbyrden som fulgte etter koronapandemien og deretter krig i Europa med den medfølgende flyktnings situasjonen. I tillegg var det kommunevalg i 2023.

Innspillene tas derfor videre som del av kunnskapsgrunnlaget for utarbeidelsen av handlingsplan for 2025-2029.

## 5.2. Funn Diamantverksted

Gjennom arbeidet i Diamantverkstedet har det kommet fram en rekke felles utfordringer og utviklingsmuligheter på tvers av kommunene. Diamantverksted ble arrangert en gang i hver kommune, med deltagere fra næringsliv, frivilligheten, folkevalgt, kommuneansatte og på tvers av alder.

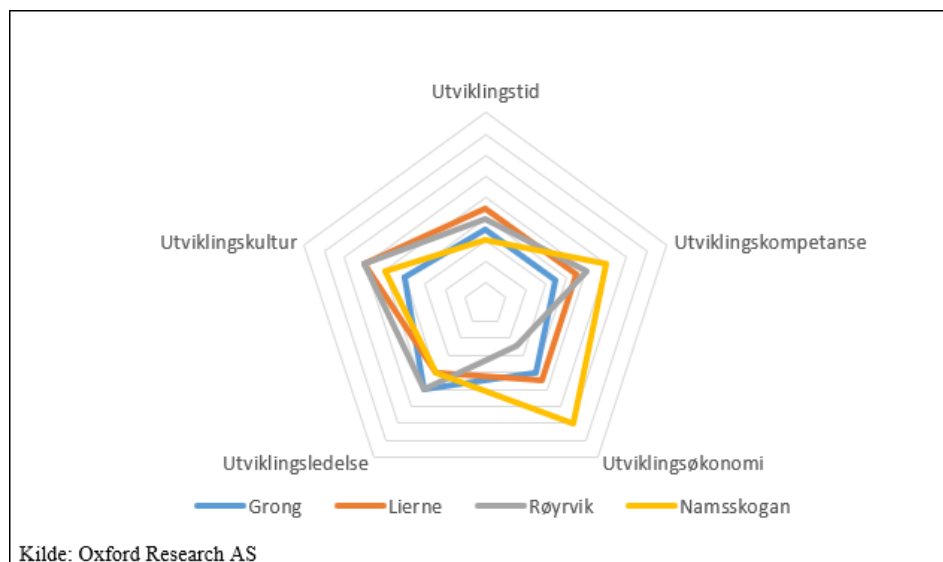
Tilbakemeldingene var at flere kommuner preges av en manglende systematikk i utviklingsarbeidet. Ildsjeler og enkeltpersoner driver ofte prosessene, noe som gjør prosessene sårbare. Det ble også meldt om et behov for kompetanseutvikling, særlig innen prosjekt- og utviklingsledelse.

Samarbeid, både internt i kommunen og eksternt, ble tatt frem som et område med potensiale til forbedring. Kulturelle og strukturelle hindringer gjør det krevende å få til gode og samordnede prosesser. Økonomiske begrensninger og forskjeller mellom kommunene spiller også inn.

Videre oppleves endringsmotstand som en barriere i noen miljøer. En kultur preget av skepsis til utvikling, lav risikovilje og sterke individuelle interesser kan hemme fremdrift og innovasjon.

Samtidig er det tydelige muligheter for vekst og styrking av utviklingskapasitet. Økt regionalt samarbeid kan åpne for bedre kompetansedeling og tilgang til flere ressurser. Deltagere peker på behovet for en kontinuitet og felles retning i utviklingsarbeidet.

Det å bygge en mer risikovillig og innovasjonsvennlig kultur trekkes fram som en viktig nøkkel for fremtidig næringsutvikling og vekst. I tillegg ligger det et uutnyttet potensial i bedre bruk av eksterne finansieringskilder, både regionale og nasjonale.

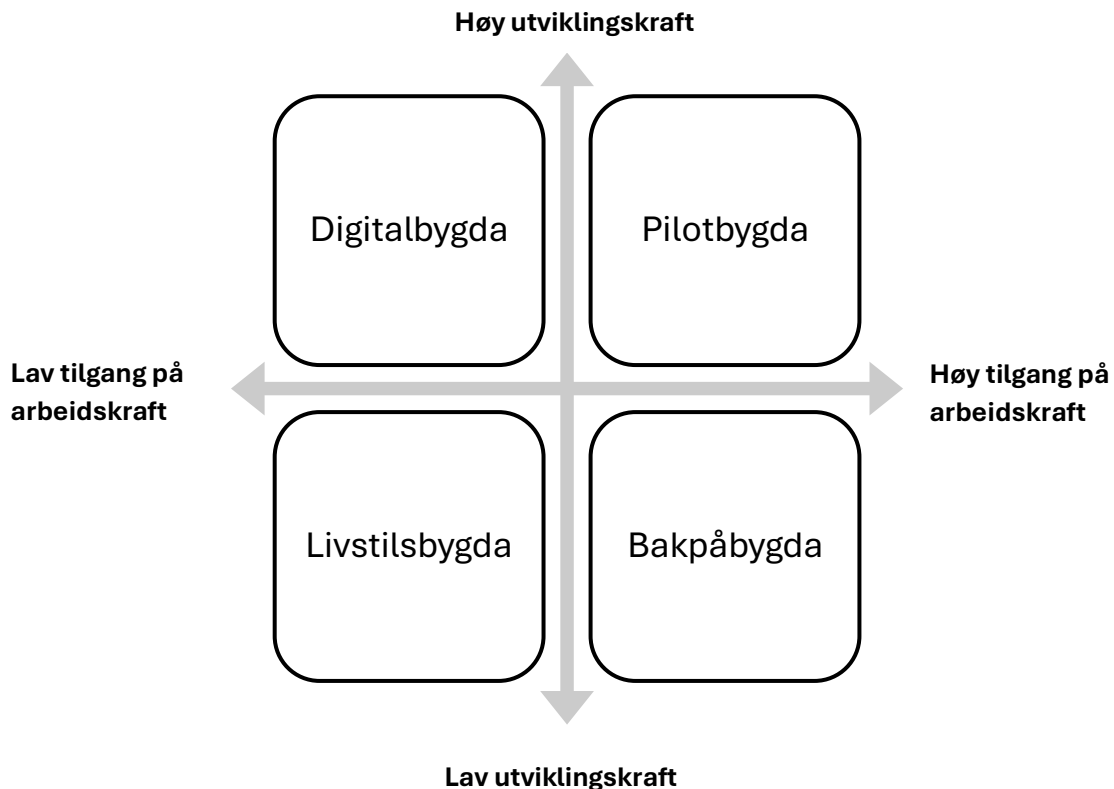


Figur 2. Resultat Diamantverksted.

Figuren ovenfor visualiserer resultatet fra de gjennomførte Diamantverkstedene på kommunenivå. Selv om det er noen ulikheter på enkelte områder, har kommunene i Indre Namdal forholdsvis likt utgangspunkt.

### 5.3. Funn Scenarioer

Som beskrevet i kapitel 4.1. ble scenarioplanlegging brukt som metode i de første tre Fremtidsverkstedene. Scenarioene nedenfor er resultatet fra disse.



Figur 3. Scenarioer.

**Pilotbygda** er et vekstkraftig samfunn der både tilgang på arbeidskraft og utviklingskraft er høy. Regionen opplever befolkningsvekst og et sterkt næringsliv, der offentlig sektor, teknologi og landbruk samarbeider tett. Økt samarbeid mellom kommunene og bedre ressursutnyttelse gir gode tjenester, samtidig som gründerskap og innovasjon skaper nye arbeidsplasser. Utfordringene ligger i å håndtere rask vekst, unngå for stor sentralisering og balansere arealbruk mellom natur, næring og boligutvikling. Økt tilflytting og vekst kan også skape interessekonflikter og utfordringer.

**Digitalbygda** har en høy grad av utviklingskraft, men lav tilgang på arbeidskraft. Teknologi og automatisering er nøkkelen til å opprettholde tjenestetilbudet og sikre næringsutvikling. Fjernarbeid, kunstig intelligens og digitale løsninger gir effektiv drift, men det sosiale fellesskapet utfordres av færre møteplasser og en økende avhengighet av eksterne aktører. Lav befolkning kan føre til sårbarhet i arbeidsmarkedet, og personavhengighet gjør det vanskelig å opprettholde stabil utvikling over tid. Teknologisamfunnet risikerer også å skape utenforskap blant de som ikke henger med i den digitale utviklingen.

**Livsstilsbygda** kjennetegnes av et stabilt, men lavt utviklingstempo. Regionen preges av småsamfunn med sterke fellesskap og en livsstil der nærhet til natur og selvberging står sentralt. Landbruket er en bærebjelke, og frivilligheten holder lokalsamfunnet sammen. Samtidig fører lav tilflytting og en aldrende befolkning til utfordringer i kommunale tjenester og svekket økonomi. Fraværet av innovasjon og nye næringer gjør det vanskelig å opprettholde arbeidsplasser, og mangel

på arbeidskraft gir stor belastning på de som blir igjen. Livsstilsbygda kan bli mindre relevant i et nasjonalt perspektiv, men for de som ønsker denne livsstilen, oppleves livskvaliteten som høy.

**Bakpåbygda** har god tilgang på arbeidskraft, men lav utviklingskraft. Regionen preges av en vent-og-se-holdning, der beslutninger ofte blir reaktive fremfor proaktive. Mangel på innovasjon og digitalisering gjør at næringslivet strever med å holde tritt med utviklingen, og mange unge velger å flytte ut. Kommunene blir stadig mer avhengige av statlige overføringer, og tjenestekvaliteten svekkes som følge av sentralisering. Økende arbeidsledighet og sosiale forskjeller kan bli en utfordring, og det begrensede private næringslivet gjør regionen mindre attraktiv for investeringer. Samtidig gir stabilitet og en roligere utvikling mindre stress for innbyggerne, men uten endringsvilje kan samfunnet stagnere.

Gruppene fikk først presentert aksene, metoden og trender i samfunnet. Deretter skulle man i gruppene komme med beskrivelser av hvordan et samfunn ser ut i hvert av de fire hjørnene. Disse tilbakemeldingene er brukt i utformingen av scenarioene.

## 5.4. Funn felles Fremtidsverksted

På felles Fremtidsverksted ble alle som var invitert til de tre første verkstedene invitert igjen. Her var representanter fra næringsliv, kommune, folkevalgte og frivilligheten samlet. Scenarioene som var utarbeidet etter første runde med verksteder ble presentert, og ble brukt som utgangspunkt i arbeidet.

På tvers av alle scenarioene pekte deltakerne på fem gjennomgående suksessfaktorer for vekst og utvikling i Indre Namdal:

- **Tillit og samarbeid:**
  - Det er avgjørende å ha en kultur hvor man unner hverandre suksess og samarbeider på tvers av fagområder og sektorer.
- **Felles virkelighetsforståelse:**
  - Uavhengig av hva man ønsker å utvikle eller forbedre, må det finnes en felles forståelse av utfordringer og muligheter.
- **Raskere omstillingsevne:**
  - Regionen må kunne tilpasse seg nye krav og muligheter, enten det handler om teknologi, næringsliv eller offentlige tjenester.
- **Samskaping og felleskapsløsninger:**
  - Frivillighet, samarbeid mellom kommuner og næringsliv, samt deling av tjenester og kompetanse blir avgjørende.
- **Digitalisering og innovasjon:**
  - Uavhengig av hvilken fremtid man nærmer seg vil teknologi og digitalisering spille en viktig rolle i utviklingen av tjenester og næringsliv.

Budskapet fra Fremtidsverkstedet er at regionalt samarbeid og samordning av tjenester vil være avgjørende for utviklingen av Indre Namdal. Det ble også spilt inn at tettere formelle samarbeid eller felles administrasjon på enkelte områder, kan være grep som bidrar til bedre tjenester, økonomisk bærekraft og økt kompetansedeling.

## 5.5. Oppsummering av funn

Funnene og tilbakemeldingene fra både Diamant- og Fremtidsverkstedene viser at Indre Namdal står overfor mange av de samme utfordringene og mulighetene, uavhengig av hvilken fremtidsretning regionen tar.

### **Behov for tillit, samarbeid og felles retning:**

Deltakerne understreker viktigheten av å utvikle en kultur preget av tillit, samarbeid og en felles virkelighetsforståelse. For å lykkes med må man unne hverandre suksess og bygge tverrfaglige plattformer for samarbeid. Det etterlyses en tydeligere retning og evne til å tenke stort, slik at man ikke blir for avhengig av enkeltpersoner. Man risikerer også å bruke opp mennesker.

### **Styrket regionalt samarbeid:**

Både på administrativt og på tjenestenivå ble det diskutert at mer formaliserte samarbeid mellom kommunene kan bidra til bedre tjenester for både brukere og ansatte. Dette inkluderte alt fra felles administrasjon på enkelte områder til felles prosjekter og ressursdeling. Enkelte tilbakemeldinger gikk mot kommunesammenslåing.

### **Endringskultur og innovasjon:**

Skepsis til endring og lav risikovilje ble tatt frem som hindringer for utvikling. Samtidig ble digitalisering og teknologisk utvikling trukket frem som viktig for både tjenesteproduksjon og samfunns- og næringsutvikling.

### **Samskaping og deling av ressurser:**

Deltakerne peker på fellesskapsløsninger som en løsning på fremtidens problemer. Dette inkluderer samarbeid med frivilligheten, næringslivet og mellom kommuner, samt deling av kompetanse og tjenester.

### **Evne til raskere omstilling:**

Regionen må styrke sin evne til å omstille seg i takt med nye krav og muligheter – enten det gjelder teknologi, demografi, næringsliv eller offentlig sektor.

I alle verkstedene gikk deltagerne langt i sin beskrivelse av samarbeidet mellom kommunene. Innspill omhandlet bredere samarbeid om tjenesteproduksjon, felles kommuneadministrasjon og kommunesammenslåing.

## 6. Visjon, mål og strategi

---

Scenarioene tydeliggjorde en del behov, og gjennom retningsmålene ønsker vi å styrke mulighetene for både arbeids- og utviklingskraft i Indre Namdal. Basert på dette er det utarbeidet en visjon, en overordnet ambisjon, tre arbeidsområder og ni retningsmål for samarbeid i Indre Namdal.

De tre arbeidsområdene er valgt med utgangspunkt i tre av de fire grunnleggende oppgavene en kommune har:

- **lokaldemokratisk aktør og arena**
- **tjenesteyter**
- **samfunnsutviklerrollen**
- **myndighetsutøverrollen**

For de tre første arbeidsområdene setter kommunene noen felles langsiktige retningsmål, der en samarbeider for å styrke hverandre i arbeidet med demokrati, tjenesteyting og samfunnsutvikler.

Den fjerde oppgaven kommunene har, myndighetsutøvelserollen, defineres ikke som eget område i Fremtidsstrategien.

Kommunene er også store arbeidsgivere, og kommunestyrene har en overordnet rolle som arbeidsgiver. Retningsmål for denne rollen er definert under tjenesteyterrollen, fordi tilgang på arbeidskraft og kvalitet i tjenesteproduksjonen henger sammen.

For å sikre en god utvikling over tid, er det nyttig å heve blikket og sette seg langsiktige mål. Det er derfor definert retningsmål som går fram mot år 2040 for samarbeidet innenfor hvert av de tre valgte områdene.

Som nevnt i innledningen er retningsmålene utarbeidet for å svare opp til det uttalte ambisjonsnivået «Pilot».

Ut fra innspillene som er kommet, er det valgt seks ulike strategier som beskriver hvilken «vei» en velger å følge for å nå målet. Innenfor hver strategi er det definert delmål for 4 år der en kan måle resultater for den første 4 års-perioden, og dermed sjekke om en har oppnådd resultat. Det utarbeides også en handlingsplan for 4 års-perioden som er oppe til behandling årlig. Tiltaksplanen angir hvilket år de ulike aktivitetene for å nå målene planlegges gjennomført, og beskriver ressursbehov og ansvar for gjennomføring.

## 6.1. Visjon og retningsmål

---

### *Visjon: **Bygdevekst i Indre Namdal***

---

**Gjennomgående ambisjon:** I 2040 er Indre Namdal en «Pilotregion» som utvikler nye løsninger for samhandling innenfor tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling.

#### **TJENESTEPRODUKSJON**

- I 2040 er kommunene i Indre Namdal best på samhandling i Trøndelag
- I 2040 er kommunene i Indre Namdal attraktive, utviklende og fleksible arbeidsgivere
- I 2040 leverer kommunene i Indre Namdal gode og effektive tjenester på de områdene man samarbeider om, utført av ansatte med god kompetanse.

#### **SAMFUNNS- OG NÆRINGSUTVIKLING**

- I 2040 er offentlig sektor i Indre Namdal en drivkraft for utvikling og samhandling i regionen
- I 2040 bidrar kommunene i Indre Namdal til et sterkt og allsidig næringsliv som utnytter regionens fortrinn
- I 2040 bidrar kommunene i Indre Namdal til en frivillig sektor som skaper aktiviteter, møteplasser og inkludering

#### **DEMOKRATI**

- I 2040 har kommunene i Indre Namdal et aktivt lokaldemokrati og god politisk styring
- I 2040 er kommunene i Indre Namdal representert og har påvirkning i regionale og nasjonale prosesser
- I 2040 er Indre Namdal en velkjent region for utforming og utprøving av ny distriktpolitikk

## 6.2. Strategier og delmål

En strategi er en valgt vei som skal ledes oss mot målet. Hver strategi skal ha fireårige delmål, med tilhørende tiltak, og årlige handlingsplaner som sikrer at man jobber mot målet. Dette betyr at delmål og tiltak er levende, og dermed kan endre seg over tid som en følge av at delmål avsluttes og nye kommer til.

### 6.2.1. Felles organisering og ledelse av tjenester

Kommunesektoren opplever strammere økonomiske rammer, demografiutfordringer og større konkurranse om arbeidskraft og kompetanse. Samtidig går utviklingene i samfunnet raskere, og det er behov for spisskompetanse på en del områder.

Utfordringene merkes også for kommunene i Indre Namdal. Konkurransen med å rekruttere øker, og lønn, fagmiljø og muligheter for karriereutvikling er faktorer som kan medvirke til at kommuner med større fagmiljø blir foretrukket hos arbeidstakerne.

Selv om kommuner trenger spisskompetanse, kan det være krevende å ha nok oppgaver til å fylle en hel stilling. Ofte blir løsningen at den ansatte får benytte sin spisskompetanse i deler av stillingen, mens resten av stillingen går til andre oppgaver. Dette kan virke på attraktivitet på stillingen, og det kan også være krevende for den ansatte å opprettholde og utvikle sin kompetanse.

#### **Behov:**

Det er behov for omstilling i alle kommunene. Kommunene har signalisert og meldt behov for tettere samarbeid grunnet dårligere økonomi og utfordringer med å skaffe nok kompetanse og arbeidskraft.

Gjennom arbeidet utført av PWC i 2022 ble det pekt på en rekke områder som kan samarbeides på, også innenfor tjenesteproduksjon og ledelser. Det er et behov for å prioritere hvilke områder som er aktuelle for tettere samarbeid, samt hvilke områder kommunene ikke ønsker å samarbeide tettere på. Gjennom et tettere samarbeid om kompetanse, vil det være lettere å fylle en hel stilling, og dermed gjøre stillingen mer attraktiv.

Det er viktig å bygge tillit gjennom gode og forutsigbare prosesser, medvirkning og gode samarbeidsstrukturer som legger til rette for politisk styring.

#### **Delmål (2026-2029):**

- Ferdigstille og iverksette felles legetjeneste i Indre Namdal
- Etablere nye samarbeidsområder innen tjenesteproduksjon
- En felles større utviklingskraft i regionen

### 6.2.2. Felles samfunns- og næringsutvikling i Indre Namdal

Et godt lokalsamfunn skapes sammen. Kommunen har en samfunnsutviklerrolle, men er avhengig av et aktivt næringsliv som skaper verdier og arbeidsplasser. I tillegg behøver man en frivillig sektor som skaper gode møte- og mestringsarenaer og en meningsfylt fritid.

Kommunene i Indre Namdal opplever nedgang i folketall, en økende gjennomsnittsalder hos innbyggere og stadig høyere krav i tjenesteproduksjon og forvaltning.

Regionen har et variert næringsliv, men også potensiale for økt aktivitet. Kommunenes næringsutviklingsrolle er viktig for å stimulere til vekst og opprettholdelse av dagens tilbud.

Som i landet ellers, vil samarbeidet mellom offentlig, privat og frivillig sektor være viktig. Kommune 3.0 tanken, der hele samfunnet skaper sammen, vil sannsynligvis måtte få økt fokus fremover.

#### **Behov:**

I Indre Namdal vil kommunene ha en viktig rolle i å støtte opp om næringsutvikling og frivillig sektor, støtte opp om initiativ og selv ta initiativ til tiltak som gagnar lokalsamfunnene. Kommunene har et potensiale i å styrke sin samfunnsutviklerrolle gjennom samarbeid mellom kommunene.

Møteplasser og arenaer der offentlig, privat og frivillig sektor har en felles dialog rundt utfordringer og muligheter for regionen har vist seg å gi gode framtidsrettede innspill. Slike møteplasser på tvers av kommunegrenser bygger tillit, og kan bidra til å øke kjennskapen og eierskapet til hele regionen.

#### **Delmål (2026-2029):**

- Et sterkt og offensivt næringsliv
- En aktiv frivillig sektor i Indre Namdal
- En samhandlende og offensiv region

### 6.2.3. Demokrati, politikk og medvirkning

Et sterkt demokrati opprettholdes ved at innbyggere bruker sin stemmerett ved valg, at innbyggere er villige til å stille som folkevalgt, og at lokalsamfunnet har tillit og kunnskap om rollen til de folkevalgte og det ansvaret de tar på seg for landet/fylket/kommunen.

Utviklingen i samfunnet går fort. En stor mengde planer og meldinger fra nasjonalt hold som har betydning for kommunene legges ut på høring. Mens store kommuner har ressurser til å svare på disse, kan det for små kommuner være vanskelig å ha kapasitet til å sette seg inn i alle høringer. Dette kan i ytterste konsekvens føre til at småkommunenes syn på saken ikke kommer tydelig nok frem i høringsprosessen.

Små kommuner har begrensede ressurser til å drive påvirkningsarbeid regionalt og nasjonalt. God representasjon i regionale og nasjonale beslutningsorganer er viktig for at regionens perspektiv og synspunkter skal «ha en stemme» i prosessen.

Debattklimaet i samfunnet oppleves å ha hardnet. Dette har ført til at det oppleves vanskeligere å få innbyggere til å ta på seg det ansvaret det er å være folkevalgt.

#### **Behov:**

Gjennom samarbeid og felles mål kan kommunene i Indre Namdal fordele oppgaver og sammen arbeide for gode arenaer for å diskutere politikk av felles interesse, og samtidig styrke regionens mulighet til å påvirke i regionale og nasjonale prosesser. Regionen vil også nyte godt av gode kunnskapsgrunnlag som underbygger regionens påvirkningskraft.

Gode arenaer for å diskutere saker som er viktig både for kommunene og regionen kan også bidra til å gjøre vervet som folkevalgt i en kommune mer interessant. En arena for felles debatt kan også bidra til et godt og konstruktivt politisk ordsifte om saker som er viktig for regionen.

#### **Delmål (2026-2029):**

- Felles eierskap for utviklingen av Indre Namdal
- Synlighet og innflytelse i nasjonale og regionale politiske prosesser

#### 6.2.4. Felles ungdomssatsing i Indre Namdal

Knapphet på kompetanse og arbeidskraft er en utfordring på landsbasis, både for offentlig og privat sektor.

Indre Namdal har over tid hatt synkende folketall og en demografisk utvikling som gjør at vi blir flere eldre og færre unge. Dette fører til at man i løpet av relativt kort tid vil ha en lavere andel yrkesaktive i lokalsamfunnet. Samtidig opplever en at konkurransen om arbeidskraften og kompetansen har økt. Lønnsnivå og tilgang på større og bredere fagmiljø er sannsynligvis noe av årsaken til at en del unge velger å søke seg til større fagmiljø som ofte er lokalisert i byer og større tettsteder.

Undersøkelser har vist at jobb og karrieremuligheter har betydning for valg av bosted. Men også andre ting som trivsel, meningsfylt fritid, nettverk, nærhet til familie, bolig og gode oppvekstvilkår for sine barn kan ha påvirkning på det valget som tas.

##### **Behov:**

Dersom kommunene i Indre Namdal skal ha nødvendig kompetanse og arbeidskraft i framtida, må det jobbes både på kort og lang sikt. Samarbeid mellom kommunene kan også bidra til en mer synlig og attraktiv region.

Det bør arbeides godt slik at ungdommer fra regionen har lyst å komme tilbake etter endt utdanning eller jobb andre steder. Gode oppvekstvilkår og følelsen av å være inkludert og bli sett er viktig.

Det å legge til rette for at ungdom får medvirke i lokalsamfunnet og dermed får god kjennskap til Indre Namdals kvaliteter kan øke sannsynligheten for at de flytter tilbake når de skal etablere seg.

Det er gode erfaringer med å opprettholde kontakten med regionens ungdommer når de reiser ut for å studere eller arbeide, og det er sannsynlig at det øker sjansen for at de flytter tilbake.

##### **Delmål (2026-2029):**

- Politisk engasjement og god medvirkning for ungdom i Indre Namdal
- Ungdom fra Indre Namdal har god kunnskap om gründerskap og bedriftsetablering
- Ungdom fra Indre Namdal har bo- og billyst

#### 6.2.5. Felles satsing på digitalisering, innovasjon, forskning og utvikling

Digitaliseringen de siste årene har endret både samfunnet, måten vi samhandler på, og måten kommunen drives som organisasjon, utøver tjenesteproduksjon og forvaltning. Digitaliseringen gir muligheter, men fører med seg et kompetansebehov, og et behov for oppdatert programvare og utstyr. Dette koster, men samtidig utgjør digitalisering en mulighet for mer effektiv tids- og ressursbruk, som kan frigjøre tid og penger til andre oppgaver. Økt fokus og krav til datasikkerhet er også en følge av digitaliseringen, og det skal både kunnskap og midler til for ha en tilfredsstillende datasikkerhet. I en urolig verden blir datasikkerhet enda mer viktig.

Offentlig sektor står ovenfor et omstillingsbehov, både pga. endringer i demografi, strammere økonomiske rammer, og mer konkurranse om arbeidskraft og kompetanse. Mens mange kommuner aktivt utnytter forskning og utvikling i sitt arbeid, har mindre kommuner færre ressurser til å drive utviklingsarbeid. Små kommuner har med sine smådriftsfordeler gode muligheter for innovasjon, men mangler ofte både tid og «bestillerkompetanse» som er nødvendig i samhandling med forskningsmiljøene.

**Behov:**

Det ligger en gevinst i å finne bedre og mer effektive løsninger på de oppgavene og produktene som kommunene produserer. Digitalisering av noen oppgaver kan frigjøre tid til utvikling på andre områder.

Kommunene har signalisert og meldt behov for tettere samarbeid om utviklingsoppgaver, skaffe nok kompetanse og arbeidskraft, og beholde kompetanse over tid. Gjennom samhandling kan en øke «bestillerkompetansen» og følge opp utviklingsoppgaver bedre.

Det ligger også potensiale i å etablere samarbeidsstrukturer som kan bistå kommunene med å realisere gode ideer fra ansatte, ledere og politisk hold

**Delmål (2026-2029):**

- Utvikle ny og relevant kunnskap for regionen
- Øke kvalitet og effektivitet i tjenesteproduksjon og samfunnsutvikling, ved bruk av digitale verktøy

### 6.2.6. Samhandling med andre organisasjoner

Knapphet på kompetanse og arbeidskraft er en utfordring på landsbasis, både for offentlig og privat sektor. For kommunene i Indre Namdalen er tendensen nedgang i folketall og lavere andel av innbyggere i arbeidslivet.

Samtidig er det en oppfatning at krav til fagmiljø, lønn og karrieremuligheter har økt, og at konkurransen om arbeidskraften er større nå enn tidligere. Større kommuner med bedre økonomi, bedre sjanser for å utnytte spisskompetanse og med større fagmiljø vil sannsynligvis tiltrekke en stor andel av de unge. Denne trenden merkes allerede i dag innenfor en del yrker.

Det ligger også et potensial i tettere samhandling mellom offentlig, privat og frivillig sektor. I Kommune 3.0 perspektivet løses samfunnsmessige utfordringer gjennom samskaping mellom den offentlige, private og frivillige sektoren. Samskaping skjer når to eller flere offentlige og private parter inngår i et likeverdig samarbeid, med hensikt å definere problemer, og designe og implementere nye og bedre løsninger.

**Behov:**

I tillegg til faste ansettelses, er det potensiale for å tenke nytt for å skaffe rett kompetanse til rett tid og sted. Det ligger potensiale i mer samarbeid mellom kommunene for å skaffe nok oppgaver til å fylle hele stillinger, og til å kunne utnytte allerede tilgjengelig kompetanse bedre.

Samarbeid med andre organisasjoner om personressurser med etablerte nettverk kan også utgjøre en merverdi for regionen. Når kommunene har tidsavgrensede kompetansebehov, kan det løses med prosjektstillinger. Imidlertid er prosjektstillinger mindre attraktivt for personer med økonomiske forpliktelser som ønsker langsiktighet. I disse situasjoner kan innleie fra andre organisasjoner være en god løsning for begge parter; regionen får god kompetanse til oppgavene, og den utleide ressursen opprettholder sin langsiktige ansettelse. En tilleggsgevinst av en slik ordning er at samarbeidende organisasjoner får bedre kjennskap til kommunene gjennom den utleide ressursen, som etter hvert kjenner begge organisasjonene godt. Det er et behov og potensiale i å utforske nye måter å samarbeide tettere med andre organisasjoner som fylkeskommune, statsforvalter og departement.

Det er også behov for å legge til rette for og skape gode arenaer for samskaping mellom offentlig, privat og frivillig sektor.

Digitaliseringen har gjort mulighetene større for å skaffe kompetanse utenfra der en ikke har stort nok fagmiljø eller oppgaver til å opprettholde miljøer med spisskompetanse selv, men det er behov for en felles innsats for å utvikle nye løsninger, og det er også behov for å heve kompetansen for på en sikker måte å utnytte de mulighetene digitale løsninger og kunstig intelligens gir.

#### **Delmål (2026-2029):**

- Rett kompetanse til rett tid og sted i offentlig sektor, gjennom samhandling og kjøp av tjenester
- Være en attraktiv samarbeidspartner

## **7. Verktøy for samhandling og medvirkning**

---

Kommunene er komplekse organisasjoner. I utvikling av samarbeid mellom kommuner vil det være viktig med verktøy som sikrer gode transparente og involverende prosesser, som ivaretar verdigrunnlaget, har klare formål, tydelige beslutningspunkt og muligheter for å måle gevinst. Viljeserklæringen beskriver viktige verdier og prinsipper for samhandlingen.

Nedenfor nevnes noen viktige verktøy som kan bidra i regionens felles utviklingsarbeid.

### **7.1. Felles utviklingsmiljø Indre Namdal**

Kommunene i Indre Namdal etablerer gjennom bygdevekstprosjektet en modell og struktur for et felles utviklingsmiljø i Indre Namdal. Formalisering av et felles utviklingsmiljø er foreslått organisert som et felles kommunalt oppgavefelleskap, og bli et varig «verktøy» som bidrar til å realisere regionens felles ambisjoner på utvikling innen tjenesteproduksjon, samfunnsutvikling og demokrati.

Alle som til enhver tid deltar i felles utviklingstiltak i Indre Namdal vil være en del av et felles utviklingsmiljø, både fra kommuner, næringsliv, frivillighet og fra andre organisasjoner.

Utviklingsmiljøet ledes av en utviklingshub med faste ansatte og fast ledelse. Disse vil inneha kompetanse til å drive med utviklingsoppgaver på vegne av kommunene.

#### **Oppgavene kan være:**

- Være pådriver for gjennomføring av vedtatt handlingsplan for felles fremtidsstrategi
- Lede arbeidsgrupper nedsatt av kommunene
- Prosjektledelse - felles tiltak
- Prosessledelse – felles utviklingsprosesser
- Bistå kommunene med prosjekt- og prosessledelse i hver enkelt kommune
- Holde seg oppdatert på virkemiddelapparat, og utarbeide prosjektsøknader for regionen
- Lede et prosjektlederforum som utgjør et «arbeidsfelleskap» for prosjektledere/ansatte i tidsavgrensede engasjement
- Arrangere felles møteplasser/møter/konferanser
- Innhente og videreutvikle nye ideer til tjenester/prosesser/organisering
- Foreslå nye felles utviklingstiltak og prosjekter for kommunene
- Ha dialog med andre utviklingsaktører som det er relevant for regionen å samhandle med.

Behov for kunnskap og kompetanse er ikke konstant. Et felles utviklingsmiljø kan bistå kommunene med å teste ut nye måter å skaffe spisskompetanse, relevant kunnskap, og kompetanse i tidsavgrensede perioder.

## 7.2. Prosjektledernetverk

I Bygdevekst har de ulike delprosjektene egne prosjektledere. Disse utgjør til sammen et nettverk som ledes av prosjektleder/leder i utviklingshuben for et felles utviklingsmiljø. De ulike prosjektlederne er formelt ansatt i andre organisasjoner (kommuner, utviklingsmiljø, andre), har egne nettverk, og utgjør derfor et viktig kontaktpunkt med de ulike samarbeidspartnere. Gjennom prosjektledernetverket utveksles informasjon om de ulike delprosjektene, samtidig som det felles forumet både gir innspill og arbeidsfellesskap til hverandre. Til sammen vil utviklingshuben og prosjektledernetverket sannsynligvis være et nyttig «arbeidsfellesskap» med mye lokalkunnskap for personer som blir engasjert i tidsavgrensede perioder, og vil kanskje gjøre det mer attraktivt å ta oppdrag i regionen.

## 7.3. Digitalisering

Gjennom digitale løsninger er det gode muligheter for et godt og åpent samarbeid uten å måtte møtes fysisk. Bruk av digitale løsninger reduserer reisetid og kostnader.

Teams er innført i alle kommuner, og brukes aktivt i bygdevekst både som digitalt møtested og for deling av dokumenter.

Det finnes også andre digitale løsninger som for eksempel KI, som vil være aktuelle å benytte i samhandlingen mellom kommuner.

## 7.4. Prosjektlederprosessen (PLP-metoden)

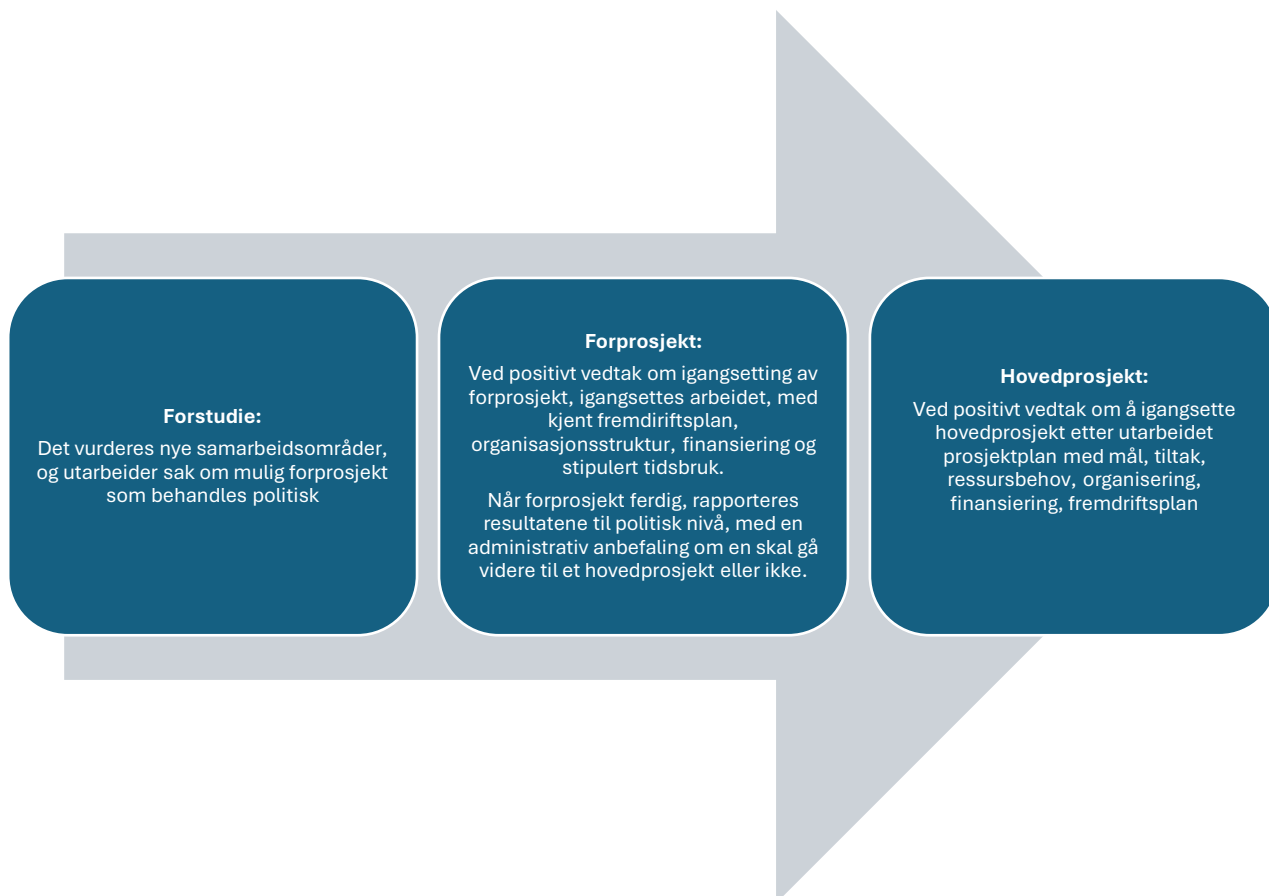
For å realisere strategier og målsetninger, brukes PLP-metoden. Det utvikles prosjektplaner og beskrivelser med tydelige mandat, formål og fremdrift, som er lett tilgjengelig for alle kommuner.

Planene beskriver en forutsigbar prosess, med beslutningspunkt og god beskrivelse av ansvar og roller.

### **Arbeidet deles inn i tre faser:**

1. Forstudie
2. Forprosjekt
3. Hovedprosjekt

De ulike fasene av prosjektet gir også god mulighet for politisk styring, og eventuelt stopp dersom intensjonen ikke er oppnådd, eller forutsetning for videre arbeid ikke er til stede.



Figur 4. Beskrivelse av PLP-metodens ulike faser i utvikling av felles prosjekter i Indre Namdal.

## 7.5. Prosessledelse som verktøy

LENT definerer på sine nettsider prosessledelse som «*ferdigheter i å skape rom for deltakelse og dialog der de involverte får brukt sine ressurser til å skape felles resultater. God prosessledelse vil bidra til at deltakerne bruker sine personlige styrker og kjenner på eierskap, kreativitet og engasjement underveis og vilje til å følge opp beslutninger i etterkant.*»

(<https://www.lent.no/artikler/hva-er-prosessledelse>)

Når flere kommuner samarbeider om utvikling, er det viktig med gode involverende prosesser både innen kommuner, mellom kommuner og med andre det berører (samarbeidende organisasjoner, næringsliv, frivillighet, innbyggere osv.). Gjennom å ha egne prosessledere til utviklingsprosesser kan frigi tid til ledere, og bidra til raskere fremgang, samtidig som en sikrer at alle som skal være involvert, blir det. Deltakelse i prosesser skaper større vilje til å følge opp beslutninger i etterkant.

KS' veikart for tjenesteinnovasjon er en verktøykasse for kommuner som vil skape bedre tjenester for innbyggere, og beskriver seks faser, fra behovet oppstår, til ny praksis er satt i drift.

(<https://www.ks.no/fagomrader/innovasjon/innovasjonsverktoy/veikart-for-tjenesteinnovasjon/>)

## 7.6. Andre verktøy

Gjennom arbeidet med felles utviklingstiltak vil en også kunne finne andre verktøy som vil være relevante å ta i bruk i Indre Namdal.

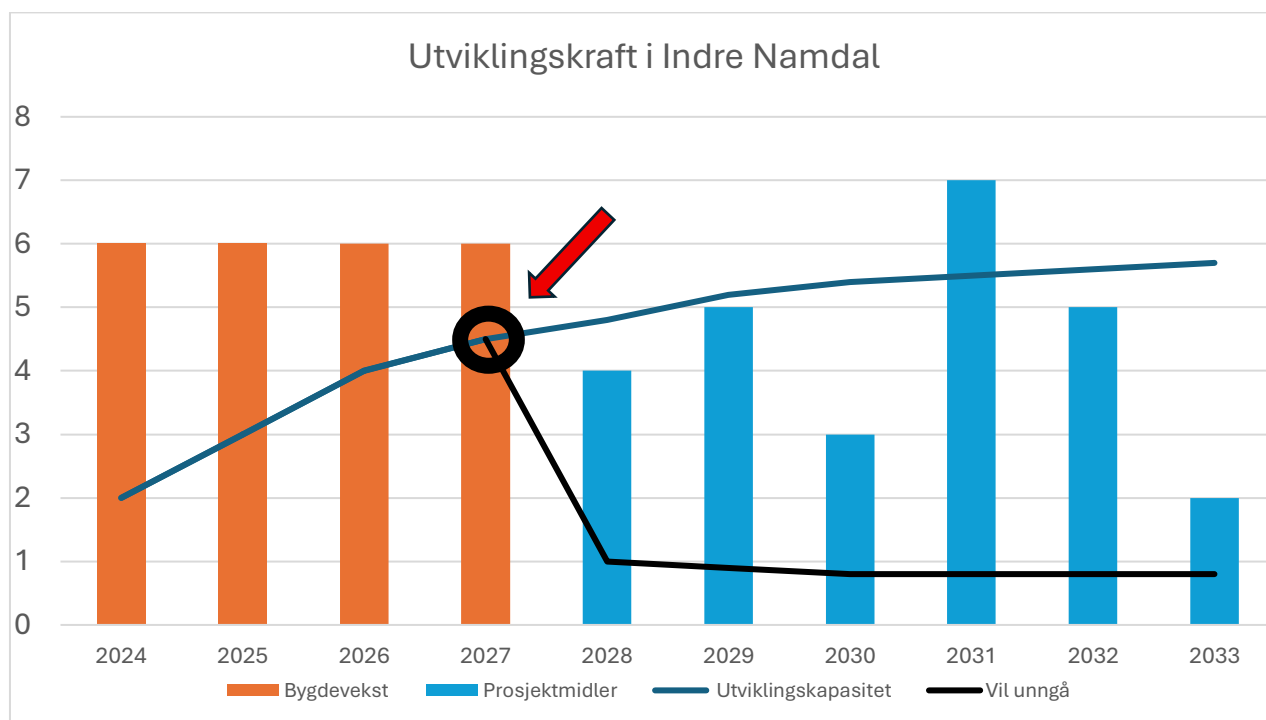
## 8. Økonomi og ressurser

Så lenge Bygdevekst pågår, vil det være økonomiske midler og menneskelige ressurser for igangsettelse og koordinering av delmål og tiltak i Fremtidsstrategien. Utfordringen vil være veien videre etter endt prosjektperiode.

Kommunene bør derfor ha et fokus på hvordan igangsatte tiltak skal finansieres etter prosjektperioden, og hvordan man skal kunne fortsette med å videre utvikle nye tiltak. Ved igangsetting av nye prosjekter og tiltak er det viktig at relevansen og nytteverdien vurderes stor nok til at den på sikt kan gå inn i en ordinær driftsfase.

Det er også mye å hente på å søke prosjektmidler for å gjennomføre det en ønsker. Det er da viktig å benytte bygdevekstperioden til å bygge varige partnerskap og nettverk, og å sørge for at regionen opprettholder bestillerkompetanse gjennom sitt samarbeid, samt forankrer dette i kommunalt planverk.

Kommunene og styringsgruppen i Bygdevekst Indre Namdal må tidlig begynne å planlegge for tiden etter prosjektet. Dette for å unngå at man får et plutselig fall i utviklingskraft og kapasitet i regionen. Følgene av dette vil være at igangsatte prosjekter kan stoppe opp, og arbeidet med tiltaksplanen ikke blir videreført for å sikre at man kommer nærmere målet om hvor Indre Namdal skal være i 2040. Konsekvensene er forsøkt visualisert i figuren nedenfor.



Figur 5. Utviklingskraft i Indre Namdal.

## 9. Risikoanalyse

Risikoanalysen er vurdert av syv grupper på felles kommunestyremøte 09.04.2025. Vurderingen nedenfor er et snitt av disse besvarelsene. Man bør revidere og gjøre et arbeid med risikoanalysen samtidig som Fremtidsstrategien blir revidert og arbeidsmetodikken blir mer tatt i bruk.

| <b>RISIKOFAKTORER<br/>FOR<br/>INTERKOMMUNALT<br/>SAMARBEID</b>                  | <b>Sannsynlig<br/>(1-5)*</b> | <b>Konsekvens<br/>(1-5)*</b> | <b>TILTAK</b>                          |
|---|------------------------------|------------------------------|--|
| Manglende tillit mellom kommuner  | 2                            | 5                            | Mer informasjon, møteplasser, åpenhet. |
| Politiske ledes manglende evne og vilje til å utnytte hele regionens potensiale | 3                            | 4                            | Felles møtearenaer                     |
| For dårlig forankring i kommuner  | 3                            | 4                            | Informasjon                            |
| Ulikt syn på utfordringsbildet  | 4                            | 4                            | Informasjon og felles møtearenaer      |
| Ulik målforståelse  | 2                            | 2                            |  |
| Viktige aktører spiller ikke på lag   | 2                            | 4                            |  |
| Liten forståelse/oppslutning rundt interkommunalt samarbeid blant innbyggerne   | 3                            | 2                            |  |
| Planer blir ikke realisert  | 3                            | 3                            |  |
| Regionen klarer ikke raskt nok å utnytte muligheter som dukker opp underveis    | 4                            | 4                            |  |
| Manglende begeistring og entusiasme for interkommunalt samarbeid                | 2                            | 3                            |  |
| Uenighet om fordeling av kostnader  | 5                            | 5                            | Henvise til viljeserklæring            |
| Samarbeid blir ikke prioritert og avtaler holdes ikke                           | 2                            | 5                            |  |
| *Skala: 1=ikke sannsynlig, 5 = meget sannsynlig                                 |                              |                              |  |

## 10. Kommunikasjon og informasjon

---

Fremtidsstrategien og tilhørende tiltaksplan vil følge Bygdevekst ut 2027, og det er naturlig at kommunikasjon og informasjon ligger under Bygdevekst Indre Namdal.

Etter 2028 bør dette sees i sammenheng med videre operasjonalisering av Fremtidsstrategien, og hva man velger som videre form for videreføring.

## 11. Vedlegg

---

Tiltaksplan.