

# Årsrapport 2022

---

Mars 2023



**Distriktssenteret**  
Kompetansesenter for distriktsutvikling

## Innhold

|      |                                                                                          |    |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I.   | Direktørens innledning .....                                                             | 3  |
| II.  | Introduksjon til virksomhet og hovedtall .....                                           | 4  |
|      | Utvalgte hovedtall for 2022 .....                                                        | 5  |
|      | Distriktssenteret .....                                                                  | 5  |
|      | Merkur-programmet .....                                                                  | 5  |
|      | Organisasjonen pr. 31.12.22 .....                                                        | 6  |
| III. | Aktiviteter og resultater .....                                                          | 7  |
|      | Tildelingsbrev pkt. 2. Overordnede prioriteringer .....                                  | 7  |
|      | Tildelingsbrev pkt. 3. Mål for 2022 .....                                                | 8  |
|      | Tildelingsbrev pkt. 3.1 Styrket kapasitet for samfunnsutvikling i distriktkommuner ..... | 11 |
|      | Tildelingsbrev pkt. 3.2 Tilgang til grunnleggende private tjenester i distriktene .....  | 16 |
|      | Bærekraft .....                                                                          | 21 |
|      | Innspill til politikkutvikling .....                                                     | 22 |
|      | Utreddinger, sammenstilling og kunnskapsutvikling, ferdig eller starta i 2022 .....      | 22 |
| IV.  | Styring og kontroll .....                                                                | 23 |
|      | Kapasitet og kompetanse .....                                                            | 23 |
|      | Internkontroll .....                                                                     | 23 |
|      | HMS .....                                                                                | 23 |
|      | Universell utforming .....                                                               | 23 |
|      | Informasjonssikkerhet .....                                                              | 23 |
|      | Arbeidsmiljø og sykefravær .....                                                         | 24 |
|      | Likestilling og diskriminering .....                                                     | 24 |
|      | Læringer og studenter .....                                                              | 25 |
|      | Bærekraft .....                                                                          | 25 |
| V.   | Framtidsutsikter .....                                                                   | 26 |
| VI.  | Årsregnskap .....                                                                        | 29 |
|      | Innledning .....                                                                         | 29 |
|      | Kommentarer fra ledelsen .....                                                           | 29 |
|      | Prinsippnote til årsregnskapet .....                                                     | 30 |
|      | Bevilgningsrapportering .....                                                            | 30 |
|      | Artskontorrapportering .....                                                             | 30 |
|      | Oppstilling av bevilgningsrapportering 31.12.2022 .....                                  | 31 |
|      | Oppstilling av artskontorrapporteringen for 2022 .....                                   | 34 |
| VII. | Vedlegg .....                                                                            | 39 |
|      | Nøkkeltall Merkur-programmet .....                                                       | 39 |
|      | Merkur-butikker pr. fylke 1.1.2023 etter Butikkregisteret .....                          | 39 |
|      | Oversikt over tildelinger gjennom støtteordningene, sortert på fylke .....               | 39 |
|      | Årsmelding fra Merkur-styret .....                                                       | 40 |
|      | Handlingsplan for inkludering .....                                                      | 44 |
|      | Referanser .....                                                                         | 45 |

## I. Direktørens innledning

Gjennom 2022 har Distriktssenteret levert gode resultater. Det er min vurdering at vi har levert etter målene og forventningene vi hadde satt for 2022.

Distriktssenteret har gjort kunnskap tilgjengelig på måter som gjør at distriktskommuner har hatt nytte av den og tatt den i bruk i utviklingsarbeidet sitt. Distriktssenteret har bidratt til å ta vare på og utvikle nærbutikker i Distrikts-Norge. Distriktssenteret har levert kunnskap som har gitt verdi for nasjonal politikkutvikling.

Distriktssenteret sitt samfunnsoppdrag forteller oss at vi, i tett samarbeid med fylkeskommunene, skal hjelpe distriktskommuner å bli gode samfunnsutviklere og hjelpe dem med å styrke utviklingskapasiteten sin. Gjennom Merkur-programmet skal vi bidra til at folk har tilgang til en nærbutikk også i Distrikts-Norge. Vår kunnskap og våre verktøy skal være til nytte for butikker, kommuner og fylkeskommuner, og vi skal gi kunnskapsbaserte innspill til nasjonal politikkutvikling.

Distriktssenteret er et effektivt virkemiddel i distriktspolitikken. Vi er 28 personer som henter svært mye ut av ressursene vi disponerer. Oxford Research sin brukerundersøkelse viser tydelig at Distriktssenteret bidrar til å bevege distriktskommunene i rett retning når det gjelder kompetanse, utviklingsarbeid og utviklingskapasitet. Samtidig er det kommuner vi ikke når. Det skyldes både at vi ikke har nok ressurser til å nå alle og at ikke alle er like mottagelige for veiledning og bistand. Potensialet er stort, og med mer ressurser kunne Distriktssenteret ha satt enda tydeligere spor på flere områder.

Den svært positive utviklingen i samarbeidet mellom fylkeskommunene og Distriktssenteret de siste årene er en av grunnene til at kommunenes utviklingsarbeid er styrket. At aktørene som har veiledningsroller for kommunene samarbeider godt og drar i samme retning vil gjøre det lettere å ta i bruk og ha nytte av den hjelpen kommunene kan få. Fylkeskommunene er ikke de eneste vi samarbeider med. Husbanken og Doga har vi også samarbeidet med over tid, og vi ser at nytten blir større. Vi har også startet å utforske hva som kan bli bedre for kommunene gjennom at vi samarbeider med statsforvalterne.

I Merkur-programmet ser vi at innovasjon har stor verdi. Etter å ha startet som et pilotprosjekt, er nå over 40 butikker i gang med fleksible åpningstider takket være ny teknologi. Det er med på å sikre butikkens overlevelse og legger grunnlag for at butikken kan tåle et generasjonsskifte. Både støtteordningene og den faglige støtten Merkur-programmet gir har stor nytte for butikkene.

Jeg opplever at Distriktssenterets fotavtrykk blir tydeligere. Vi har blitt en tydeligere kunnskapsleverandør, som blir hørt på i mange sammenhenger, både ute i distriktene, regionalt og nasjonalt. Media og academia ser på oss som en viktig kilde til kunnskap om distriktsutvikling. Vi er aktøren som passer på at distriktperspektivet er med og viser at distriktskommunene er gode laboratorier for å teste ut nye løsninger.

Jeg opplever at 2022 har vært et svært produktivt år i Distriktssenteret. Det kan vi takke svært kompetente engasjerte medarbeidere for. Jeg er stolt over innsatsen de ansatte legger ned til beste for Distrikts-Norge.



Marit L. Mellingen  
direktør

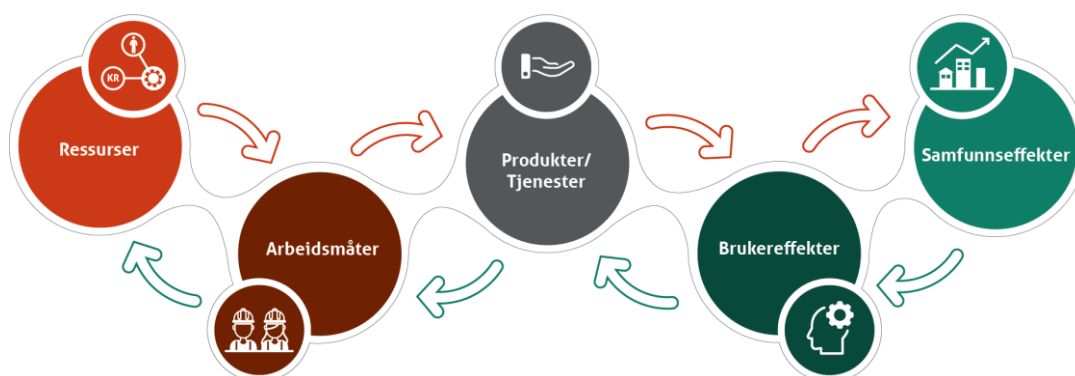
Distriktssenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling

## II. Introduksjon til virksomhet og hovedtall

Distriktssenteret er et ordinært statlig forvaltningsorgan tilknyttet Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Senteret er et faglig uavhengig, nasjonalt kompetansesenteret som arbeider for å gjøre det attraktivt å bo og jobbe i distriktene. Det er kommunene og butikker i Merkur-programmet som er de viktigste målgruppene våre. Fylkeskommunene er i voksende grad både samarbeidspartner og målgruppe.

Vi samler, utvikler og deler kunnskap om hvordan distriktskommuner og distriktsbutikker kan utvikle seg og sine lokalsamfunn. Dette gjør vi sammen med fylkeskommunene og andre aktører på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Merkur-butikkene får mulighet til å utvikle seg med hjelp av kompetansepåfyll og økonomisk støtte. Vi gir også faglige innspill til nasjonal politikkutvikling.

Vi er opptatt av at kunnskapen fra Distriktssenteret skal være et positivt bidrag til den lokale utviklingskapasiteten, og bli presentert på en måte som gjør at den kan bli brukt i praktisk utviklingsarbeid, også uten veiledning. Dette gjør vi blant annet ved å tilrettelegge guider, metodebeskrivelser og verktøy. Siden det er svært mange faktorer som påvirker lokal utvikling, er det vanskelig å måle samfunnseffekter av Distriktssenterets arbeid. I stedet arbeider vi for å oppnå effekt hos brukerne våre, noe vi mener kan sannsynliggjøre at arbeidet vil ha samfunnseffekt. Brukerne våre er oftest medarbeidere og politikere i kommunene eller kjøpmenn i Merkur-butikker. Vi kan blant annet måle brukereffekt ved å se på om utviklingskapasiteten i kommunene øker, og om kommunene endrer forståelse og bruker kunnskap i lokalt utviklingsarbeid. Vi kan også se på omsetningsutviklinga og overlevelsesevnen i butikkene og tjenestetilbudet knyttet til disse. Gjennom brukerundersøkelser kan vi måle brukernes mening om vårt bidrag.



Figur 1 Distriktssenterets tilnærming til resultatkjeden

Distriktssenteret arbeider med kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Vi samarbeider med fylkeskommunene og andre samarbeidspartnere, og prioriterer kommuner i sentralitetsklasse 5 og 6 (Høydahl, 2020). I tillegg til å levere kunnskap til direkte nytte for kommunene og Merkur-butikkene, er kunnskapen vår viktige innspill til NOU-er og stortingsmeldinger som er grunnlag for nasjonal politikk.

Når vi planlegger og tester ut nye arbeidsmåter for kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og nettverk gjennom prosjekter som Distriktskommune 3.0, Veiledningspiloter for samfunnsutvikling og Fremtidens nærbutikk, samarbeider vi tett med ulike aktører. Vi har lagt stor vekt på å utvikle samarbeidet med fylkeskommunene.

## Utvalgte hovedtall for 2022

### Distriktssenteret

|                                | 2022       | 2021  | 2020  |
|--------------------------------|------------|-------|-------|
| Årsverk                        | 28         | 28    | 28    |
| Utførte årsverk                | 25,25      | 26,19 | 25,25 |
| Samla tildeling                | 34 172 000 |       |       |
| Mottatte belastningsfullmakter | 880 000    |       |       |
| Diverse inntekter              | 566 798    |       |       |
| Utnyttingsgrad                 | 100 %      |       |       |
| Driftsutgifter                 | 34 145 302 |       |       |
| Lønnsandel av driftskostnader  | 74 %       |       |       |
| Lønnsutgifter per årsverk      | 932 000    |       |       |

### Merkur-programmet

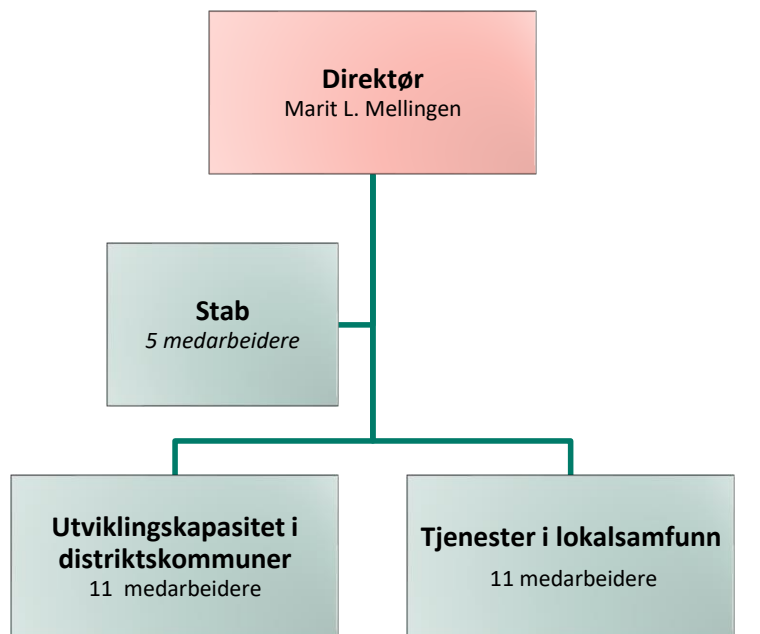
|                               |                    |
|-------------------------------|--------------------|
| Tildelt 2022 ordinært         | 61 310 000         |
| Ekstra strømstøtteordning     | 23 000 000         |
| Overført fra tidligere år     | 50 240 000         |
| <b>Sum disponible midler</b>  | <b>134 550 000</b> |
| Utbetalt støtteordningene     | 48 817 290         |
| Utbetalt kompetanseprogrammet | 16 723 044         |
| Overføres til neste år*       | <b>69 009 666</b>  |

\*Tildelte midler blir utbetalt inntil to år etter tilsagn blir gitt. Gjelder ikke for 22 millioner i rest. strømstøtte

## Organisasjonen pr. 31.12.22

Distriktssenteret er organisert i to fagavdelinger og en stab, fordelt på tre kontorsteder; Sogndal, Sandnessjøen og Steinkjer, alle med delvis fjernledelse. Det er et utstrakt faglig samarbeid mellom avdelingene.

I Merkur-programmet har vi også 10 konsulenter på fireårige oppdragsavtaler. Disse er rådgivere for butikker i hver sin region. Det er avdelingsdirektøren i Tjenester i lokalsamfunn som har ansvar for den faglige oppfølgingen av disse.



**Marit L. Mellingen**  
Direktør



**Steinar Fredheim**  
Avdelingsdirektør  
Tjenester i  
lokalsamfunn



**Ingvill Dahl**  
Avdelingsdirektør  
Utviklingskapasitet i  
distriktskommuner



**Tove Damås**  
Administrasjonssjef



**Dan-Erik Aggvin**  
Kommunikasjonssjef

### III. Aktiviteter og resultater

#### Tildelingsbrev pkt. 2. Overordnede prioriteringer

I møtet med distriktskommunene og butikkene får vi positive tilbakemeldinger som tyder på at vi løser samfunnsoppdraget godt og at de som bruker oss har god nytte av kunnskapen veiledningen og den økonomiske støtten vi tilbyr.

For å være sikre på at inntrykket stemmer og få innspill til videre utvikling av aktiviteten, gjennomfører vi brukerundersøkelser med jevne mellomrom. I 2022 har Oxford Research gjennomført en brukerundersøkelse blant alle kommuner i sentralitetsklasse 5 og 6. Selv om undersøkelsen viser at det er stor variasjon i hvordan kommunene bruker Distriktssenteret, viser den «at Distriktssenteret først og fremst bidrar til å bevege kommunene i rett retning når det gjelder kompetanse, utviklingsarbeid og utviklingskapasitet.» (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022)

*«Undersøkelsesresultatene tegner også et bilde av at mange vurderer bidraget fra Distriktssenteret som nyttig i utviklingsarbeidet. Kommunene rapporterer økte brukereffekter sammenlignet med brukerundersøkelsen fra 2019. Dette indikerer at Distriktssenteret bidrar til å gjøre kommunene til bedre samfunnsutviklere.» (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022)*

Gjennom prosjekter som Distriktskommune 3.0, Veiledningspiloten, Aldersvennlige boliger og bomiljø, Gnist og andre aktiviteter har vi direkte kontakt med og følger en god del kommuner tett over tid. Samtidig har vi kontakt med kommuner på andre måter for å veilede, dele kunnskap, ha dem som kilde i kartlegging osv. Intern rapportering viser at vi i løpet av 2022 hatt kontakt med minst 65 % av de 113 kommunene med sentralitet 6, 33 % av de 96 kommunene med sentralitet 5 og 13 % av kommunene med sentralitet 4. Slik oppfølging skjer i dialog og koordinert med fylkeskommunene, og er både en måte å ta i bruk og formidle kunnskap om lokal samfunnsutvikling, å prøve ut veiledningsmetoder og en viktig kilde for videre kunnskapsutvikling

Distriktssenteret har de siste årene brukt mye ressurser på å legge til rette for at metoder og verktøy er tilgjengelig digitale på distriktssenteret.no. Vi har lagt stor vekt på brukertesting hos kommunalt ansatte for å sikre at dette er verktøy som vil være nyttige i kommunene også uten veiledning. Slike verktøy vil være nyttige for kommuner i eget arbeid og som bidrag i fylkeskommunene sin veiledning av kommuner. Likevel vil digitale verktøy bare være et tillegg til, og ikke en erstatning for direkte kontakt med og oppfølging av kommuner. Evnen til å bruke slike verktøy på egenhånd vil variere med kommunens kapasitet og kompetanse for utvikling.

Vi ser kontinuerlig på hvordan lærdommen fra prosjektene og annen aktivitet kan styrke veiledningspraksisen vår. I 2023 vil vi fortsette den interne fagutviklingen på området og bli enda tydeligere på hvordan kombinasjonen av digitale løsninger, tett oppfølging av noen kommuner og samarbeid med fylkeskommuner og andre regionale aktører kan sikre fagutvikling og god veiledning. I samarbeid med Planavdelingen i Kommunal- og distriktsdepartementet har vi blant annet startet utviklingen av en digital veileder til forenklete planprosesser i små kommuner. Dette er en del av arbeidet for å spre lærdommen fra Distriktskommune 3.0 til andre.

Vi deltar på arenaer og har kontakt med aktører i virkemiddelapparatet for både å identifisere muligheter for distriktskommuner og synliggjøre distriktperspektivet for disse aktørene. Flere av pilotprosjektene i Merkur-programmet, som Fremtidens nærbutikk, er innovasjonsprosjekter som også involverer kommunene. Vi har bidratt i KDDs forberedelser til oppstart av arbeidet med bygdevekstavtaler, blant annet i ressursgruppe sammen med to fylkeskommuner og to statsforvaltere.

## Tildelingsbrev pkt. 3. Mål for 2022



Distriktssenteret skal tilby relevant og nyttig kunnskap til kommuner og fylkeskommuner, som bidrar til å styrke utviklingskapasiteten i distriktskommuner.

Brukerundersøkelsen fra Oxford Research viser at Distriktssenteret har blitt bedre kjent i distriktskommunene siden forrige undersøkelse i 2019. Oxford legger blant annet vekt på at Distriktssenteret var svært langt framme i bruken av digitale verktøy, slik at vi ble ekstra relevante å benytte under pandemien. I undersøkelsen forteller fylkeskommunene at de opplever at Distriktssenterets portefølje har blitt bredere, noe som gjør det lettere for både fylkeskommunen og kommunene å bruke tilbudet vårt. «Fylkeskommunene trekker også fram at Distriktssenteret har blitt dyktigere til å skape en god kobling mellom teori og praksis.» (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022, s. 15)

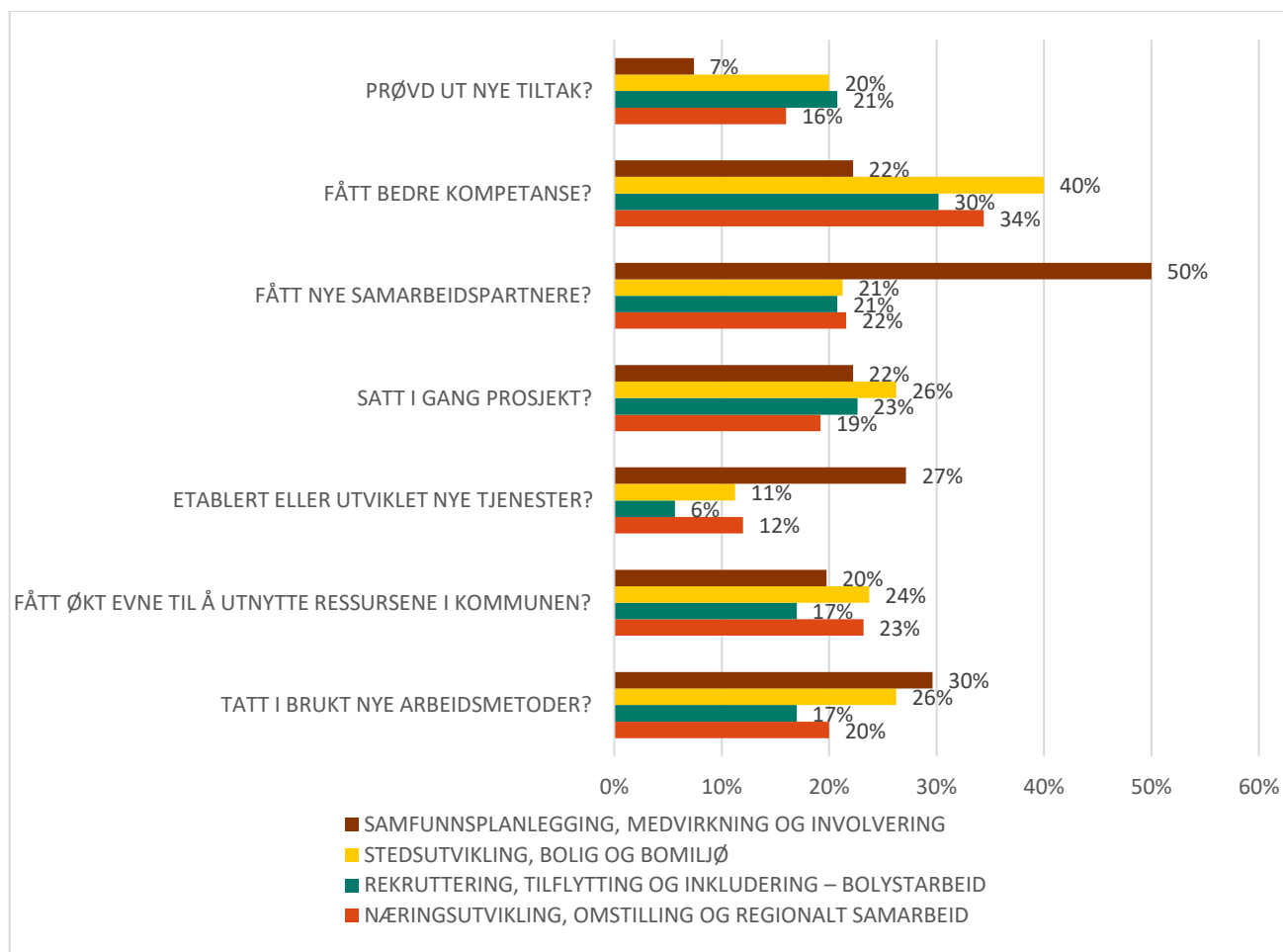
*Dette gjør at tilbudet fremstår som mer aktuelt i kommunenes daglige arbeid med i den lokale samfunnsutviklingen. En konsekvens av dette igjen er at kjennskapen øker. (ibid.)*

I brukerundersøkelsen trekker Oxford fram kulturelle trekk som har betydning for om kommunene bruker Distriktssenteret. Dette er trekk som Distriktssenteret kjenner igjen fra ulike analyser av hvilke kommuner som lykkes med utviklingsarbeid.

| Bruker Distriktssenteret mest                    | Bruker Distriktssenteret minst                                  |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Kultur for utvikling og innovasjon.              | Lite utbredt kultur for innovasjon og utvikling.                |
| Kompetente enkeltansatte med sterkt engasjement. | Lavt engasjement og kompetanseutfordringer blant enkeltansatte. |
| Personlig engasjement fra ordfører.              | Lavt personlig engasjement fra ordfører                         |

Tabell 1 Hvilke kommuner bruker Distriktssenteret mest? (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022, ss. 17-18)

Bidragene fra Distriktssenteret har hatt størst innvirkning for fagområdene «Stedsutvikling, bolig og bomiljø» og «samfunnsplanlegging, medvirkning og involvering». Oversikten over hva kommunene mener Distriktssenterets ressurser har bidratt til, viser variasjoner. Samtidig er det tydelig at Distriktssenteret bidrar.



Figur 2 Hva har Distriktssenterets ressurser bidratt til? Andel store bidrag.

Rundt halvparten av de som har svart på brukerundersøkelsen sier at Distriktssenteret har bidratt i utviklingsarbeidet i kommunen. Bidraget til kommunenes utviklingskapasitet kommer først og fremst innen utviklingskultur og utviklingsledelse. Oxford mener at det er de kommunene med størst behov for bistand fra Distriktssenteret som bruker senteret minst. Noe av årsaken til det ligger i at kommunene har begrensede ressurser, men viktigst er mangelen på kultur og kompetanse for utvikling. Noe av løsningen ligger i enda bedre samarbeid med fylkeskommunene for å få til kompetansespredning.

I undersøkelsens intervjuer med fylkeskommunene kommer det fram et ønske om et enda sterkere samarbeid mellom Distriktssenteret og fylkeskommunene. Samarbeidet blir beskrevet som godt, og med tydelig rolleavklaring. Fylkeskommunene melder at de bruker kunnskapen, erfaringene og metodikkene fra Distriktssenteret og opplever det som nyttig i eget arbeid med samfunnsutvikling.

Fylkeskommunene sine informanter beskriver distriktssenteret.no som en kompetansedatabase der kommunene enkelt kan hente informasjon og veiledning om utviklingsarbeid, metodikker og relevante verktøy. Verktøy og råd for kommunenes egen prosessplanlegging blir her løftet fram som eksempel.



Senteret skal bidra til å koordinere og målrette utviklingsinnsats gjennom samarbeid, nettverksbygging og arenaer for å dele kunnskap og spre erfaringer.

Gjennom brukerundersøkelsen kommer det fram at fylkeskommunene opplever Distriktssenterets prosess- og fasilitatorkompetanse er viktig for kommuner med begrensa ressurser og kapasitet for utviklingsarbeid. (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022, s. 42). Dette er blant annet viktig fordi de opplever at Distriktssenteret har en viktig nettverksfunksjon for de minste kommunene.

*Gjennom å koble kommuner med lignende utfordringsbilde sammen på tvers av fylkesgrensene bidrar en til at praksisnær erfaring spres til flere. (ibid.)*

Merkur-programmets landskonferanse i oktober var en sentral arena for nettverksbygging og kunnskapsdeling. Merkur-butikkene dominerte deltagerlisten. Flere kommuner og en fylkeskommune deltok. Tallet kunne godt vært høyere. Dette er et eksempel på at det fremdeles er behov for bedre forståelse for Merkur-programmet som del av Distriktssenterets verktøykasse i fylkeskommunene. Arbeidet med konferansen var også viktig for intern kunnskapsutvikling og kobling av kunnskap om samfunns- og butikkutvikling, blant annet gjennom utstrakt samarbeid mellom Merkur-konsulentene og Distriktssenterets ansatte om det faglige innholdet.

I styringsdialogen har vi gjennom året blant annet rapportert om samarbeid og nettverksbygging innenfor disse områdene:

- Forskerverksted med ung i Distrikts-Norge som tematikk.
- Dialogmøte om gode råd for samfunnsplanlegging og lokal samfunnsutvikling i samarbeid med KS.
- Deltagelse i programkomiteen for Bylivskonferansen.
- Samarbeider med Doga i arbeidet med Gnist og Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget.
- Kunnskapsdeling i Senter for et aldersvennlig Norge sitt nettverk.
- Samlinger og nettverksmøter i prosjektene Distriktskommune 3.0, Veiledningspiloten, Aldersvennlige boliger og bomiljø og Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget.
- Startet dialog rundt samarbeid og koordinering av veiledning til kommunene med Statsforvalteren i Troms og Finnmark, Møre og Romsdal og Innlandet.
- Gjennom pilotprosjektet Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget har Distriktssenteret etablert en egen virkemiddelegruppe som består av DOGA, SIVA, Husbanken, Innovasjon Norge, Riksantikvaren og den aktuelle fylkeskommunen (Troms og Finnmark, Nordland og Innlandet).



Distriktssenteret skal også være et kompetanseorgan for departementet og bidra med kunnskapsbaserte faglige innspill til nasjonal politikktutvikling.

I tillegg til arbeidet med innspillmøter for distriktsmeldingen har vi:

- holdt faglig innlegg for generalistkommuneutvalget og levert innspill til utvalget.
- holdt faglig innlegg for reisemålsutvalget, og levert innspill til sekretariatet.
- gitt faglige innspill og kommuneeksempel til sekretariatet for arbeidsinnvandringsutvalget og bidratt til å gjennomføre et innspillmøte for utvalget med distriktskommuner og fylkeskommuner i mai.
- bidratt i planlegging av KDDs fagseminar om småbyers/regionsentres betydning for regionen rundt senteret sin tilgang til tjenester. Arrangementet er utsatt, men vi har dialog med departementet om denne oppgaven.
- deltatt i tre innspillmøter til Bo trygt hjemme-reformen.
- deltatt i referansegruppa for KDDs arealstrategipilot, der vi bidrar med distriktskommuneperspektivet og erfaringer fra Distriktskommune 3.0.
- gitt KDD flere innspill om hvordan butikkene blir berørt av de høye strømprisene og mulig innretning på eventuelle støtteordninger.
- presentert Distriktssenteret og kunnskapsgrunnlaget vårt på møte med alle avdelingene i KDD.
- hatt møte med og levert innspill til Motorferdselslovutvalget sitt sekretariat i Miljødirektoratet om metoder for medvirkning fra barn og unge.
- løpende dialog med KDD om utviklingen av de distriktpolitiske virkemidlene.
- levert rapport om konsekvensene av forslagene i Menon Economics' gjennomgang av Merkur-programmet.
- bidratt med innspill til KDDs arbeid med bygdevekstavtaler: Planlegging, utlysning og innspill til vurdering av søknader, planlegging av oppstartssamling.

Fylkeskommunene sine informanter i brukerundersøkelsen trekker det fram som positivt at Distriktssenteret involverer kommuner og fylkeskommuner i møter og prosesser som handler om nasjonal politikktutvikling. (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022, s. 42)



Distriktssenteret skal bidra til å sikre innbyggerne i distriktene tilgang til en nærliggende dagligvarebutikk.

I arbeidet med å forvalte og utvikle Merkur-programmet har vi lagt stor vekt på hvordan vi kan bruke programmet til å stimulere og lege til rette for at det også i fremtiden finnes et godt utbygd nettverk av nærbutikker. Disse vil være viktige bidragsytere i å skape attraktive lokalsamfunnet. Distriktssenteret er opptatt av hvordan vi kan møte fremtidens demografiutfordringer ved å koble butikkutvikling med bygdeutvikling

Siden den første pilotbutikken med ny teknologi med mulighet for delvis selvbetjent butikk med fleksible åpningstider åpnet våren 2020 har over 40 Merkur-butikker med hjelp fra Merkur-programmet gjort det samme. Distriktssenteret mener disse butikkene har lagt et godt grunnlag for fremtidig drift og ikke minst gjort det mer attraktivt for unge butikkdrivere å ta over. Butikker med ny teknologi har hatt positiv omsetningsutvikling og styrket sin eve til overlevelse.

Pilotprosjektet «Fremtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget» har startet. Det kom inn 17 søknader om å delta som pilot i prosjektet. Nordmela Handleri og kafe (Andøya), Gamvik handel (Gamvik) og Joker Grue Finnskog (Grue) er de tre utvalgte pilotene i prosjektet. Pilotprosjektet vil gjennom innovasjon og utvikling legge grunnlaget for nye arbeidsmetoder for å utvikle fremtidens lokalsamfunn med nærbutikken som et nav. Prosjektet blir gjennomført i samarbeid med DOGA, med butikkjedene og den enkelte kommune som viktige medspillere. Gjennom prosjektet tar vi også tak i Demografiutvalget sin utfordring om et tettere samarbeid mellom ulike virkemiddelaktører. Prosjektet har derfor en egen virkemiddelgruppe hvor Distriktssenteret samarbeider med SIVA, Husbanken, Innovasjon Norge og Riksantikvaren for å samordne de enkelte virkemidlene i en mulig finansiering av fremtidige prosjekt initiert gjennom piloten.

Merkur-programmet har gjennom et eget pilotprosjekt kartlagt energiforbruket i 10 Merkur-butikker på Agder. Erfaringene fra dette arbeidet skal gir oss mange svar om hvilke energieffektiviserende tiltak de enkelte butikkene bør prioritere å gjennomføre for å redusere utgifter til strøm og drive mer bærekraftig. Blant annet ser vi at bevisstgjøringen gjennom å starte med systematisk overvåkning i seg selv kan gi 10 prosent reduksjon av strømforbruket. Samtidig gir overvåkingen grunnlag for prioritering av butikkens enøkinvesteringer. Potensialet er stort, både for økonomiske innsparinger og mer bærekraftig drift. Erfaringene fra prosjektet er viktige for vurderingene Distriktssenteret gjør rundt prioritering av støtte til investering i enøktiltak.

Distriktssenteret har gjennom hele 2022 fått bekymringsmeldinger fra butikkdrivere som er redde for om butikken vil overleve det høye kostnadsnivået generelt og vedvarende høye strømpriser spesielt. Vi har kontinuerlig videreformidlet bekymringene og eksempler på konsekvensene til KDD. Strømsøtten for perioden september-desember ble et kjærkomment pusterom for mange butikker, men ble av mange oppfattet å komme sent. Det ble også reagert på at støtten ikke dekket de månedene prisene var høyest. Distriktssenteret har fått tilbakemelding bl.a. fra butikkjedene om at det er blitt lagt ned butikker der strømprisen er oppgitt å være den utløsende faktoren for nedlegging. En relativt stor andel av butikkene som søkte strømsøtte var butikker som ikke kvalifiserer til investeringsstøtte, blant annet på grunn av omsetning<sup>1</sup>.

### ***Tildelingsbrev pkt. 3.1 Styrket kapasitet for samfunnsutvikling i distriktskommuner***

Distriktssenteret tar utgangspunkt i begrepet utviklingskapasitet, som er summen av ledelse, kompetanse, kultur, økonomi og tidsbruk i lokalt utviklingsarbeid (Distriktssenteret, 2015). Gjennom tilbudet vårt til kommuner og samarbeid med fylkeskommuner og andre samarbeidspartnere vil vi kunne påvirke alle fem dimensjonene, men i ulik grad og på ulike måter. Brukerundersøkelsen (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022) viser at vi påvirker utviklingskapasiteten i kommuner med sentralitet 5 og 6 i positiv retning. Påvirkningen er størst innenfor utviklingskultur og -kompetanse.

Ved å bruke mer ressurser mot enkeltkommuner, vil vi få større økning i kommunens utviklingskapasitet (Lysø, et al., 2019). Det er store forventninger til at vi stiller opp, og både kommuner og fylkeskommuner ber

<sup>1</sup> Les mer om støtteordningene i kap. 3.2 og VI

oss om å delta i utviklingsarbeid eller kunnskapspåfyll. De siste årene har vi prioritert å følge opp utvalgte enkeltkommuner gjennom pilotprosjekter som Veiledningspiloten og Distriktskommune 3.0. Samtidig er disse prosjektene brukt som innsiktsfase og utprøvingsarena i utviklingen av digitale verktøy som skal komme mange kommuner til nytte. I disse prosjektene har vi hatt tett samarbeid med fylkeskommunene om innhold, gjennomføring og sluttprodukter.

Parallelt med Veiledningspiloten utviklet Distriktssenteret nye innganger til metoder og verktøy på distriktssenteret.no. Flere nye verktøy ble utviklet og tilpasset utviklingsarbeid i små kommuner. Alle disse er testet i kommunene i Veiledningspiloten. Noen av de nye digitale verktøyene er brukt i prosesser der fylkeskommuner har invitert Distriktssenteret inn som bidragsyter, for eksempel i kompetansepiloten for samfunnsplanlegging i Agder.

## Guider, arbeidsmetoder og verktøy

Distriktsenteret har lang erfaring med å veilede distriktskommuner som skal lede prosesser innenfor lokal samfunnsutvikling. Her finner du guider til utviklingsarbeid, og veiledning i hvordan du kan bruke et knippe velprøvde arbeidsmetoder og verktøy.



distriktsenteret.no

### Guider

Veiledning i hvordan du kan jobbe med ulike prosesser i din kommune.



#### Din guide til vellykket prosessarbeid

Denne guiden gir retning til prosessarbeid, og foreslår velprøvde arbeidsmetoder og verktøy du kan ta i bruk.

[Les i gang med prosessarbeid](#)



#### Slik kan du rigge en tilflyttertjeneste

En kommunal tilflyttertjeneste kan bidra til å fremme befolkningsnedgang ved at flere av de som har kommet velger å bli boende fremfor å flytte videre.

[Slik kan du rigge en innflyttertjeneste](#)



#### 10-punktmodellen for lokalt utviklingsarbeid

10-punktmodellen er en metode for systematisk arbeid med å utvikle gode steder å bo, besøke og drive næring.

[Prøv 10-punktmodellen](#)

### Arbeidsmetoder og verktøy

Veiledning i hvordan du kan bruke ulike arbeidsmetoder og verktøy. Kan brukes som en del av et prosessarbeid, eller som frittstående aktiviteter.



#### Prosessplan

En god prosessplan gir oversikt og bidrar til trygg gjennomføring av prosessen. Her finner du mal for digital prosessplan.

[Les veiledning og last ned mal](#)



#### Innbyggerundersøkelse

En innbyggerundersøkelse er nyttig når du vil hente inn synspunkter fra mange i en kommune.

[Lag og send innbyggerundersøkelse](#)



#### Næringsundersøkelse

En næringsundersøkelse er nyttig når du vil hente inn synspunkter fra næringslivet i kommunen.

[Lag og send en næringsundersøkelse](#)



#### Arbeidsverktødet

Et godt arbeidsverktøid legger til rette for at deltakerne er aktive med og jobber med noe. Det fremmer både motivasjon og engasjement.

[Slik lager du arbeidsverktøid](#)



#### Gjestebed

Et gjestebed lar innbyggerne selv hente inn tilbakemeldinger på vegne av kommunen. Lærteknikk involvering i en anslått setting.

[Slik virker gjestebed](#)



#### SWOT-analyse

En SWOT-analyse er et nyttig verktøy som gir oversikt over hvor du står, og hvor du kan gå.

[Slik kan du gjøre en SWOT-analyse](#)



#### Aktøranalyse

Hvordan personer eller organisasjoner bør på ulike vis bli involvert i prosessarbeidet ditt?

[Aktøranalysen hjelper deg](#)



#### Personas

Personas er et nyttig verktøy når du vil sette deg inn i hvordan innbyggerne eller andre ser på en situasjon.

[Slik bruker du personas](#)



#### IGP-metoden

IGP-metoden er særlig nyttig når du jobber med involvering, og vil at alle plussene skal slappe til.

[Slik bruker du IGP-metoden](#)



#### Kommunikasjonsplan

Det er viktig å holde oversikten orientert om hva deres jobber med og hvorfor, og hva som skal bli resultatet av arbeidet.

[Last ned mal kommunikasjonsplan](#)



#### Nettbaserte samarbeidsverktøy

Det finnes mange nettbaserte samarbeidsverktøy.

[Her finner du noen eksempler](#)



#### Dialog- og tilbakemelding

Dialog- og tilbakemelding hjelper deg å kartlegge korrelasjon mellom de ulike prosessene og kvaliteten på dialogen.

[Prøv dialog- og tilbakemelding](#)



#### Kapasitetsdiamanten – finn utviklingskapasiteten din

Kapasitetsdiamanten er et verktøy som hjelper deg å finne områder der du kan styrke utviklingskapasiteten i din kommune.

[Prøv kapasitetsdiamanten](#)



#### Lokaldemokrati veilederen

Lokaldemokrati veilederen presenterer grunnleggende sider ved lokaldemokrati, og viser hvordan kommuner kan jobbe godt med lokaldemokratiske spørsmål.

[Les mer](#)



#### Ønsker du å vite effekten av utviklingsmidlene?

Ved hjelp av denne metoden kan du finne ut hvilken effekt utviklingsmidlene gir.

[Les mer](#)



#### Prioriteringsverktøy for samfunnsutvikling

Dersom du vil oppnå en god samfunnsutvikling – prioriter det som er viktig og samtidig mulig å jobbe med.

[Dette verktøyet hjelper deg på vei](#)



#### Samarbeidstesten

Dette enkle verktøyet bidrar til å øke bevisstheten om styrker og svakheter i samarbeidet.

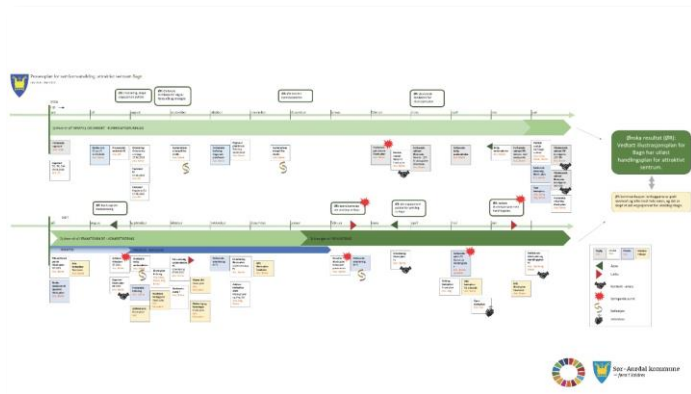
[Prøv samarbeidstesten](#)

## Guider, arbeidsmetoder og verktøy

Distriktsenteret har i flere år brukt distriktsenteret.no til å presentere enkeltverktøy og metodebeskrivelser som kan være nyttige i ulike prosesser for utviklingsarbeid i kommunene. Disse bar preg av å være godt skjulte hemmeligheter. De siste årene har vi derfor arbeidet både med å gjøre dette innholdet mer synlig og å utvide verktøykassen.

Både fylkeskommunene og kommunene som har deltatt i Veiledningspiloten har vært med på testing og har gitt innspill under utviklingen av de digitale metodene og verktøyene. Begge gruppene forteller i undersøkelsene som er gjort i forbindelse med følgeevalueringen at bruk av metodene og verktøyene har vært nyttig og lærerik.

Vi har utviklet et eget verktøy for prosessplanlegging, som har vist seg å være nyttig i mange ulike typer prosesser. Dette er et verktøy som fungerer godt som hjelp til selvhjelp. Samtidig bruker både vi og noen fylkeskommuner det i arbeid med kommuner og internt.



Både representanter for distriktskommunene og fylkeskommunene er samstemte i at ikke alle vil være selvgående selv om det finnes verktøy og metodebeskrivelser tilgjengelig på nett. I mange tilfeller kreves opplæring. I andre tilfeller er kommunene avhengig av oppfølging fra Distriktsenteret eller fylkeskommunen for å sikre fremdrift i utviklingsarbeidet.

## Veiledningspiloten for samfunnsutvikling

I Veiledningspiloten (2020-2022) har 14 utvalgte distriktskommuner fått faglig veiledning og prosessbistand fra Distriktssenteret og fylkeskommunene Troms og Finnmark, Møre- og Romsdal og Innlandet.

Distriktskommuner har et stort behov for, og stor nytte av prosessstøtte. Dette handler om hjelp og støtte til å designe medvirkningsprosesser, prosessplaner, spisse problemstillinger, sparre rundt utfordringer og muligheter, og bruk av metoder og verktøy. Distriktskommuner har et stort behov for veiledning ikke bare i fag, men også i prosess. Dette er en annen tilnærming til veiledning enn å legge ut artikler, metoder og verktøy på nett. Det er tydelig for oss at det har en spesiell nytte å være tett på kommunene over tid. Det gir i tillegg Distriktssenteret nyttig kunnskapspåfyll om de daglige utfordringene kommunene møter.

Følgeforskningen (Lysø, Carlsson, Sletterød, & Øyum, 2022) og den interne læringsrapporten (Wekre, Solbakken, Jensen, & Vangsnes, 2023) fra Veiledningspiloten viser blant annet at:

- Ordførere og kommunedirektører sitt engasjement for å få til det en har som ønska resultat er avgjørende for om en lykkes.
- Dedikerte prosjekt- eller prosessledere som har kapasitet og får støtte fra ledelsen, er en viktig suksessfaktor i de kommunale utviklingsprosessene
- Samarbeid mellom fylkeskommuner og Distriktssenteret om veiledning av distriktskommuner bør forankres i samarbeidsavtaler mellom oss. Dette bidrar til bedre ledelsesforankring.
- Fylkeskommunene og Distriktssenteret bør bruke god tid på å avstemme ressursbruk og roller i veiledningen, samt være tydelige overfor kommunene om hva som forventes og kreves i de lokale utviklingsprosessene.
- Utviklingsprogram som Veiledningspiloten er verdifulle i utvikling og utprøving av metoder og verktøy myntet på samfunnsutvikling i distriktskommuner.

Disse funnene støttes av Oxfords konklusjoner i brukerundersøkelsen (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022).

## Distriktskommune 3.0

I prosjektet Distriktskommune 3.0 samarbeider vi tett med fylkeskommunene og statsforvalterne i Nordland og Trøndelag og seks kommuner i de samme fylkene. Prosjektet retter seg inn mot å forbedre samfunnsutviklingen i kommuner med færre enn 2500 innbyggere gjennom å gjøre samfunnsplanleggingen enklere og sikre bedre kobling til samfunnsutviklingsarbeidet. Prosjektet skal bidra med svar på hvordan distriktskommuner kan arbeide godt med planlegging og utvikling med få ressurser. Hvordan kan planlegging gjøres enkelt og samtidig ha ønsket effekt?

Allerede følgeforskningens delrapport fra Ruralis slo fast at det er identifisert en rekke tiltak for forbedring av kommuneplanleggingen (Brobakk, Dahl, & Gjertsen, 2021). Funnene peker på at planverk som er konkret og gjennomførbart er avhengig av gode prosesser. Dette igjen er avhengig av en kultur som vektlegger at gode planer er viktige styringsverktøy, og der planarbeid og planprosesser prioriteres tilstrekkelig. Forskerne viser til at det er rom for å i større grad å forbedre planer og planprosesser, planstrategier, og at dette ikke kun handler om forenkling. Overfor statlige etater, på regionalt og nasjonalt nivå, er det et uttrykt behov for økt forståelse for småkommunenes perspektiv, differensiering av plankrav, differensiering i statlige veiledere og en tydeligere beskrivelse av det lokale handlingsrommet.

Prosjektet avsluttes våren 2023. En av avslutningsaktivitetene er å lage en nettbasert veileder i planarbeid tilpasset små kommuners behov. Veilederen er finansiert av KDD og Distriktssenteret, og samarbeidspartnere fra prosjektet, som fylkeskommuner, statsforvaltere, KS, KDD og forskere bidrar aktivt i utviklingsarbeidet. Andre sluttprodukter er læringsartikkel om å bygge plankultur med utgangspunkt i Holtålen kommune, kartleggingsverktøy for plankultur, og selve forskningsrapporten som vil formidles på flere måter.

## Samarbeid med fylkeskommunene

Vi opplever at samarbeidet med fylkeskommunene har god utvikling. De åtte skriftlige samarbeidsavtalene følges opp, og vi har god kontakt med og aktivitet i Rogaland og Troms og Finnmark som vi ikke har avtale med.

Innholdet i samarbeidet er tilpasset hver enkelt fylkeskommunes strategier og behov. Gjennom året er det gjort mye for å utvikle og styrke samarbeidet. I tillegg har vi startet dialog med Statsforvalteren i flere fylker for å utforske hvordan vi kan styrke veiledningen til de små distriktskommunene enda mer gjennom samarbeid og koordinert innsats. Mange av fylkeskommunene bruker Distriktssenteret for å få innspill til aktører som kan levere faglige bidrag. I tillegg vil mange av fylkeskommunene bruke oss som foredragsholdere.

Gjennom følgeforskningen fra Veiledningspiloten (Lysø, Carlsson, Sletterød, & Øyum, 2022) og Oxfords brukerundersøkelse (Brastad, Løkken, & Opdal, 2022) får vi tydelige signaler om at godt samarbeid mellom Distriktssenteret og fylkeskommunene gir positiv effekt i kommunene. Vi får råd om å styrke dette samarbeidet ytterligere. Dette er råd som følges opp i revisjon av samarbeidsavtalene.

Eksempel på våre bidrag utenom samarbeidsprosjektene Veilederpilot og Distriktskommune 3.0 er:

- Representant i arbeids- eller prosjektgrupper for regionale planer.
- Faglige og prosessuelle bidrag i fylkeskommunale prosjekter med kommuner som målgruppe, eksempelvis Tilflytterstrategi Troms og Sogn for alle.
- Representant i styringsgruppe for Kompetanseforum Nordland.
- Presentasjon av Distriktssenteret på fylkeskommunenes avdelingsmøter, seksjonsmøter o.l.
- Dialog med fylkeskommunale grupper/team som har særlig ansvar og oppgaver mot kommuner i sentralitetsklasse 5 og 6.
- I Innlandet bidrar vi i fylkeskommunen sin evaluering av partnerskapsavtaler fylkeskommunen har med regionrådene. Bidraget vårt handler både om prosessstøtte for fylkeskommunen og deltagelse på arbeidsverksted med regionrådene og fylkesutvalget.
- Gjennom det siste året har vi vært tett på Agder fylkeskommune sitt arbeid rundt kompetansepilot for samfunnsplanlegging på Agder.
- Både Nordland og Innlandet fylkeskommune har invitert oss med i sine diskusjoner om egen veiledningsrolle. Nordland har bedt oss om faglige bidrag i prosessen.
- Vært samarbeidspartner i Trøndelag fylkeskommune sin planlegging av sin distriktssatsing. Fylkeskommunen har brukt erfaringene fra Distriktskommune 3.0, Veiledningspiloten og Aldersvennlige boliger og bomiljø i planleggingen av distriktssatsingen.
- Samarbeid med Innlandet fylkeskommune om handlingsprogram i satsingen Tett på 2030.

## Andre oppdrag under 3.1

### *Attraktiv by – Statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling*

I år var det færre nominerte enn tidligere. Totalt var 28 steder nominert, fordelt på 45 nominasjoner. Prisen gikk i år til Sandnes kommune.

### *By og stedsutvikling*

Vi var arrangør og vertskap for Forum for stedsutvikling sin samling på Fosen. Her var også stedsutviklingskontaktene i alle fylkene invitert. Her fikk deltagerne godt innblikk i distriktskommuners arbeid med stedsutvikling, både gjennom befaring og møte med kommunene Ørland og Åfjord, og gjennom erfaringsutveksling mellom fylkeskommunene og de statlige aktørene.

### *Boliger og bomiljø*

Kunnskapsnettverket Aldersvennlige boliger og bomiljø er et treårig samarbeidsprosjekt mellom Husbanken og Distriktssenteret, der 12 distriktskommuner deltar. Prosjektet avsluttes våren 2023. I løpet av 2022 er det gjennomført 2 fysiske nettverkssamlinger og 1 digital samling, blant annet med virkemidler som viktig tema. Det er også gjennomført en til en-møter med nettverksskommuner etter behov. Prosjektgruppa har deltatt i

og holdt innlegg på en rekke regionale konferanser og samlinger med tema bolig og aldersvennlig boligutvikling. Erfaringskonferanse gjennomføres i mars 2023. Prosjektgruppa jobber med sluttrapport og en digital veileder med eksempler, tips, metoder og verktøy. Vi har løpende dialog og veiledning med kommuner i nettverket etter behov, og får positive tilbakemeldinger på oppfølgingen.

### *Læringsnettverket for smart mobilitet i distriktene*

Kunnskap fra læringsnettverket er tilgjengelig på en [samleside på distriktssenteret.no](https://www.distriktssenteret.no). Distriktssenteret har gitt innspill til dybdekartlegging av case, innspill til eksempler forskerne burde se nærmere på og innspill til tema som læringsnettverket har tatt opp og drøftet i nettverksmøter. Vi deltok med innlegg i avslutningssamlingen i september 2022.

### *Bidra til arrangering av innspillmøter til ny distriktsmelding*

Arbeidet med innspillmøter til ny distriktsmelding ble mer omfattende enn først forespeilet. Opprinnelig ble det planlagt 7 fysiske og 7 digitale møter. Det er gjennomført 14 fysiske og fire digitale møter, og arbeidsperioden har blitt utvidet til siste del av september. I tillegg til seniorrådgivere, som har arbeidet kontinuerlig med dette, har fylkeskontaktene bidratt i forkant av møtene i sine fylker. Distriktssenterets nettverk og fagkunnskap har vært viktige for å involvere de riktige deltagerne i møtene og i innspill til statsrådets tilleggsprogram. Vi har hatt kontakt med svært mange aktører i arbeidet, noe som både bidrar til å gjøre arbeidet med distriktsmeldingen og Distriktssenteret som nasjonalt kompetansesenter kjent.

### *Kommunen som samfunnsinnovatør*

Flere utredninger har pekt på behovet for å møte fremtidige utfordringer i distriktene gjennom å styrke kommunene sitt arbeid med innovasjon. Samskaping mellom offentlige og private aktører bli trukket frem som en viktig faktor for at kommunene skal lykkes som tjenesteprodusent og leverandør.

Distriktssenteret har samarbeidet med Kommunal- og distriktsdepartementet og DOGA om å få større innsikt i hvilke kapasiteter og muligheter som fins til å drive nyskappingsarbeid i distriktskommuner<sup>2</sup>. Gjennom å sette distriktskommunenes rammer for nyskaping og innovasjon i sentrum, har vi fått dypere forståelse for hva som skal til for å styrke innovasjonsarbeid i disse kommunene. Vi har også fått noen forslag til tiltak som kan utvikles og testes i praksis. Arbeidet inkluderte en innspill- og samskappingskonferanse om innovasjon og digitalisering, som også har gitt innspill til arbeidet med distriktsmeldingen som kommer våren 2023.

Distriktskommune 3.0 er et eksempel hvor en tester ut nye måter å jobbe på, der samfunnsplanlegging på distriktskommunenes premisser blir satt i sentrum. Merkur-programmet sitt arbeid med å styrke samarbeidet mellom kommune og butikk, f.eks. gjennom serviceavtaler, er eksempel på samspill mellom offentlig og privat sektor knyttet til tjenesteutvikling, der kommunen styrker sin rolle som tjenesteprodusent og -leverandør ved å bruke nærbutikken som sin forlengede arm i bygdene.

### *Tildelingsbrev pkt. 3.2 Tilgang til grunnleggende private tjenester i distriktene*

Menon Economics' gjennomgang av Merkur-programmet (Grünfeld, Grønvik, Angell, Foseid, & Winther-Larsen, 2021) viste at programmet fungerer godt, og at de som drar nytte av tilskuddsordningene og kompetanseprogrammet, ser ut for å ha bedre utvikling i omsetning og lønnsomhet enn andre.

Endelig rapport med Distriktssenterets vurdering av forslagene i Menons gjennomgang ble levert i juni. Distriktssenteret mener noen av Menon sine forslag treffer de store utfordringene Merkur-butikkene står overfor på en god måte. Samtidig mener vi at noen forslag i liten grad vil styrke dagens Merkur-butikker og at noen forslag vil svekke dagligvaretilbudet i distriktene (Distriktssenteret, 2022).

Siden Menon sin gjennomgang er rammevilkårene for butikkene endret. Økte kostnader som følge av den generelle prisstigningen og høye strømpriser, kombinert med omsetningsnedgang etter det en kan kalle «Koronaeffekten», har endret situasjonen for mange. Dette må tas hensyn til i vurderingen av framtidige prioriteringer og utforming av virkemidlene i Merkur-programmet. Distriktssenteret mener det er viktig at

---

<sup>2</sup> [regjeringen.no](https://www.regjeringen.no): Hvordan skape mer innovasjon i distriktskommuner?

Merkur-programmet tar initiativ til å teste ut nye satsinger og nye arbeidsmåter for at virkemidlene skal treffe utfordringene til butikkene best mulig.

Distriktssenteret ser hele tiden etter områder som kan utvikles, forbedres og forenkles i forvaltningen av Merkur-programmet. Dette handler både om oppfølging av konsulentene, hvor vi bl.a. gjennomfører to oppfølgingssamtaler hvert år med vekt på resultatoppfølging og videreutvikling, og på effektivisering og forenkling av søknadsprosedyrer.

Rapporteringsrutiner til Merkur-styret er lagt om for å bruke mindre ressurser på å utarbeide skriftlige rapporter til hvert møte. Samtidig har vi koblet Merkur-konsulentene på styremøtene for å dele innsikt fra sin region direkte med styret. Distriktssenteret opplever at sekretariatsfunksjonen for Merkur-styret er ressurskrevende. Merkur-styret skal gi merverdi ved å være et faglig styre som er pådriver for samarbeid, gir strategiske føringer og strategiske råd. I tillegg er styret klageorgan i enkeltsaker. I noen sammenhenger er det utfordrende å forme Merkur-styrets rolle som strategisk råd opp mot de faglige diskusjonene mellom Distriktssenteret og den enkelte kjede, og mellom Distriktssenteret og KDD. Det er viktig at det er god dialog mellom kjedene og Merkur-programmet. Distriktssenteret og kjedene har årlige samarbeidsmøter, i tillegg til prosjektrelaterte møter og ved at kjedene deltar på enkelte regionale Merkur-konferanser når det er relevant. Dette kommer i tillegg til kjedenes representasjon i styret. Distriktssenteret og styret har jobbet mye med å avklare forventninger og roller. Fremover mener Distriktssenteret at det er naturlig at Merkur-styrets rolle, driftskostnad og merverdi vurderes for å sikre at ressursene i størst mulig grad kommer Merkurbutikkene til nytte.

Vi har flyttet saksbehandlingen av ordningene i kompetanseprogrammet inn i Regionalforvaltning (RF). Dette er ordningene der Merkur-konsulentene får midler til å gjennomføre sine aktiviteter, som besøksordningen, Merkur utvikling, omstillingsstøtte, NÆR innovasjonsprosjekt (tidligere utviklingsstøtte) og Merkur bok. Gjennom dette grepet sikrer vi bedre dokumentasjon av saksbehandlingen og økt gjennomsiktighet.

Vi har startet et arbeid for å kartlegge og dokumentere arbeids- og dataflyt i all saksbehandling, som et forarbeid til å ta i bruk digital virksomhetspostkasse i Altinn for utgående post fra saksbehandlingen i Merkur-programmet. Arbeidet er også grunnlag for klarspråkgjennomgang av søknadsskjemaene og arbeidet med å gjøre alle søknadsskjemaer tilgjengelige på både bokmål og nynorsk. Dette er et lovfestet krav Merkur-programmets søknadsskjemaer aldri har tilfredsstilt. Dokumentasjonsarbeidet har avdekket både forbedringsmuligheter i saksbehandlingen og i Regionalforvaltning (RF). Et foreløpig inntrykk er at RF, slik løsningen er i dag, ikke er godt tilrettelagt for effektivisering gjennom kontroller og automatisering. RF ser også ut for å ha utfordringer med universell utforming og fleksibilitet.

Gjennom hele året, og spesielt høsten 2022, har arbeidet med å kartlegge konsekvensen av høye strømpriser for butikkene krevd mye ressurser i Distriktssenteret. Det samme gjorde hurtig vurdering og utforming av støtteordningen, og ikke minst arbeidet med å få løsningen på plass i RF. Utrulling av løsningen ble forsinket av at det tok tid å frigjøre ressurser hos leverandøren av RF. Det ble heller ikke satt av ressurser til testing og feilretting, slik at løsningen ikke fungerte godt nok med tanke på validering av søknader før innsending og saksbehandling. Det gjorde at saksbehandlingen har vært noe mer tidkrevende enn den kunne ha vært. Distriktssenteret har valgt å prioritere behandling av strømstøttesøknadene høyt. Det har blant annet ført til at digitaliseringsarbeidet nevnt over har blitt satt på vent, og at oppdatering og forbedring av butikkregisteret har blitt forsinket. Vi har også omdisponert ressurser fra arbeid med kunnskapsdeling innenfor lokal samfunnsutvikling i kommunene til arbeid med strømstøtten.

### Merkurs kompetanseprogram

Merkurs kompetanseprogram består av besøksordning, omstillingsordning, Merkur utvikling, regionale konferanser, Nær innovasjon og Merkur bok. I 2022 arrangerte vi Fremtidens lokalsamfunn – Merkurs landskonferanse i stedet for regionale konferanser. Konferansen samlet 255 personer.

Tallet på nærbutikker i Merkur-porteføljen er relativt stabilt med 578 butikker det siste året. Ni butikker har kommet til, mens ni butikker er tatt ut av registeret vårt fordi de har dagligvareomsetning på over 25 millioner kroner. Tallet på bokhandler har økt fra 67 til 83 i løpet av det siste året. Dette har klar

sammenheng med sterkere satsing på Merkur bok og ordningen med spesialiserte konsulenter for bokhandler.

Besøksordningen tilbyr butikkene oppfølging og behovsavklaring og legger til rette for en tettere dialog mellom Merkur-konsulenten og butikk. Dette har som mål å bidra til at Merkur-butikkene får en positiv omsetningsutvikling og bedre lønnsomhet. Besøksordningen legger grunnlaget for deltagelse i Merkur utvikling og oppfølging gjennom omstillingsprosjekt. Dette er ordninger som fikk svært god tilbakemelding i Menon sin brukerundersøkelse (Grünfeld, Grønvik, Angell, Foseid, & Winther-Larsen, 2021).

Besøksordningen må sees i sammenheng med den samlede effekten av Merkurs tilbud - kompetansetilbud, omstillingsprosjekt og tilskuddsordningene. I sum bidrar dette til utvikling i butikkene. Variasjonen i effekt for butikken er stor, fra liten effekt til avgjørende for videre drift.

### Eksempler på resultater av besøksordningen

- I Skifjord på Senja bidro Merkur-programmet til at lokalbutikken ble reetablert.
- I Vangsvik i samme kommune er butikken nedlagt, og Merkur-programmet arbeider med nye interessenter for å starte opp på nytt.
- På Ånstad i Ibestad står butikken i fare for å bli nedlagt som følge av at driver skal pensjonere seg. Her er det dialog om videreføring.
- På Vengsøy i Tromsø stod butikken i fare for å miste sine leide lokaler. Merkur-programmet bidro med midler slik at driverne kunne kjøpe bygget.
- Butikken i Kvaløyvågen har utfordringer på personellsiden som ikke Merkur-programmet kan løse, men var en nyttig diskusjonspartner.
- Merkur-programmet har lagt til rette for dialogmøter mellom butikker og kommunene. Eksempelvis har dette resultert i at de 5 Merkur-butikkene rundt Florø bassenget og Kinn kommune har to dialogmøter i året. Møtene er viktig for utvikling av samarbeidet mellom kommune og butikk.
- Nærbutikken Hellevik er en av flere butikker som har fått hjelp til å jobbe med markedsundersøkelse, verdigrunnlag og handlingsplan.

Det er stor bredde i tema som konsulenten bistår butikkene med. Vi ser likevel at noen områder går igjen:

- prekvalifikasjon for investering i ny teknologi og ny driftsform.
- dialog med kommunen for salg av aldersbestemte varer med digitalt betjent butikk
- samarbeid mellom kommune og butikk og offentlige innkjøp
- nybygg, utvidelse, eierskifte og generasjonsskifte
- fornying av drivstoffanlegg
- utfordringer med nedgang i omsetning, kundelojalitet og lønnsom drift
- mangel på ansatte, rekruttering
- utviklingstiltak for å gjøre butikken enda bedre for bygda og kundene

For bokhandler er generasjonsskifte og eierskifte tematikk mange får råd og støtte til, men flere ønsker også bistand for å få til kommunale innkjøp hos bokhandlerne.

Omstillingsordningen i Merkur er til for butikker med spesielle utfordringer og behov for ekstraordinær bistand fra konsulenten. Tematikken i arbeidet samsvarer med tematikken i den ordinære bistanden gjennom besøksordningen. I 2022 er det gitt tilsagn til 11 slike omstillingsprosjekt.

### Landskonferansen

Opprinnelig var det planlagt å gjennomføre en nasjonal landskonferanse for Merkur-programmet i forbindelse med 25-årsjubileet i 2020. Den ble naturlig nok utsatt til det var mulig å holde store arrangementer igjen. Totalt deltok 255 personer på konferansen, 163 kjøpmenn, 25 bokhandler, 10 Merkur-konsulenter, 25 distriktssenteransatte, 16 fra butikkjeder, 9 fra kommuner og 7 fra Merkur-styret. Tilbakemeldingene fra deltakerne har vært unisont positive, både til faglig innhold, vertskap og sosial ramme

for arrangementet. Merkur-konsulentene trakk spesielt frem samarbeidet med Distriktssenteret som svært positivt og motiverende.

## NÆR Innovasjonsprogram

### Fremtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget

Gjennom pilotprosjektet «Fremtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget» skal Distriktssenteret og DOGA løfte frem små steder som forbilder i utviklingen av fremtidens lokalsamfunn med nærbutikken i sentrum. Vi skal å ha en helhetlig tilnærming til utfordringer små steder i distriktene står overfor.

Etter en nasjonal utlysning med 17 søkere, ble det valgt tre pilotprosjekt: De tre pilotene er: Nordmela landhandleri og kafe på Andøya i Nordland, Gamvik Handel i Gamvik i Finnmark og Joker Grue Finnskog i Innlandet. Disse har tre ulike problemstillinger.

Frem til jul ble det gjennomført en innovativ anskaffelse for å finne relevante design- og arkitekturmiljø som best mulig kan bistå hver lokale pilot.

### Enøk-tiltak - pilotprosjekt i 10 butikker på Agder

Gjennom prosjektet er strømforbruket i 10 butikker registrert og analysert. Kjølesystem, ventilasjon og elektrisk anlegg er gjennomgått, og butikkene har fått forslag til de beste enøktiltakene for seg. Prosjektet viser at det er store muligheter for innsparinger både ved å øke oppmerksomheten rundt strømforbruk og ved å gjennomføre konkrete tiltak som for eksempel montering av solceller, nattsinking av temperatur, dører på kjøledisk, ledlys.

Strømprisene gjør at mange butikker sliter med likviditeten, og ikke har mulighet for å finansiere investeringer i enøktiltak. Prosjektet konkluderer med at enøktiltak i distriktsbutikkene er lønnsomt og gir positiv effekt både økonomisk og et godt bidrag i det grønne skifte.

For å få effekt må butikkene få tilgang til målinger og styring av strømforbruket i egen butikk. Målinger vil være grunnlaget for bevisstgjøring om forbruk. For mange av Merkur-butikkene vil det vere avgjørende å få støtte til både kartlegging og investeringer.

### Optimalisere Merkur digital driftsform

Investering i ny teknologi og omlegging av drift til delvis selvbetjent/digitalt betjent har vært et satsingsområde for Merkur-programmet. Ved utgangen av 2022 hadde rundt 40 butikker fått mottatt økonomisk støtte til dette tiltaket. Å drive en digitalbutikk er en ny driftsform. Vi har registrert at det er flere muligheter som ikke er tatt i bruk. Prosjektet «Optimalisere Merkur digital driftsform» har som mål å bygge kunnskapsnettverk for kjøpmenn i butikker som har ny teknologi og kjøpmenn som har planer om innføring av ny teknologi i nær framtid. Gjennom nettverket skal de dele kunnskap og erfaring for å forstå hvordan de digitale mulighetene kan øke lønnsomheten, gi en bedre hverdag for kjøpmannen, styrke butikkens rolle i bygda. Prosjektet har gjennomført 3 webinarer for Kjøpmannshuset, 3 webinar for Snarkjøp. Coop ønsket ikke å delta.

### Merkur bok

Utviklingsprosjektet «Bokhandel og bibliotek» har som mål å være døråpner for små distriktsbokhandlere hos bibliotekene i deres kommune, for å oppnå økt omsetning, bedre bruttofortjeneste og lavere svin. Erfaringene fra prosjektet skal deles til alle bokhandlere i nettverket og bli en viktig del av verktøykassa til Merkur utvikling for bokhandlere.

Det er gjennomført to webinarer for bokhandlerne i 2022. Disse tok for seg eierskifte i bokhandel og mersalg i bokhandel.

### Handle lokalt-kampanjen

Handle lokalt-kampanjen er en viktig del av Merkur-programmet sitt arbeid for å skape bevissthet om lokale butikker og lokal handel. Målsettinga med kampanjen er å motivere til mer lokal handel og redusere distriktsbutikkene sin handelslekkasje. Kampanjen skal løfte fram butikken som bygdas servicesenter og

møteplass, og få kundene til å bli mer bevisste på hvor viktig butikken er for bygdas framtid. Kampanjen ønsker å takke de faste kundene fordi de bruker lokalbutikken, og til sist er det ei målsetting å få positivt søkelys på distriktsbutikkene gjennom oppslag i media. I 2022 ble det gjennomført en separat kampanje for bokhandlere.

### Økonomiske støtteordninger

Tilskuddsordningene, og særlig investeringstilskuddet, er svært viktige for butikkene (Grünfeld, Grønvik, Angell, Foseid, & Winther-Larsen, 2021). I 2022 ble det gitt 241 tilsagn på i snitt 223 000 kroner. Det har vært en nedgang i tallet på tilsagn om ordinær støtte, men det blir gitt mer støtte per søknad. Økningen i støtte per tilsagn er markant, og skyldes mest sannsynlig interessen for investering i ny teknologi. Hele 43 butikker fikk innvilget støtte på mellom 500 000 og 600 000 kroner.

85 prosent av de ordinære støttemidlene i 2022 gikk til investeringsstøtte, 10 prosent til servicestøtte og 4 prosent til drivstoffstøtte<sup>3</sup>.

Det er gitt avslag på 19 søknader i 2022, og nedgangen i andelen avslag har fortsatt. I 2020 var det 60 avslag, i 2021 var det 25. Avslag blir i hovedsak gitt på grunn av avstand eller for høy omsetning. 8 avslag ble anket. En anke er vurdert positivt av administrasjonen, slik at søknaden vil bli vurdert på nytt. En anke er imøtekommet av styret, mens 6 anker er avvist av styret.

Totalt er det utbetalt 47,8 millioner kroner i støtte til nærbutikker, drivstoffanlegg og bokhandler i 2022. 0,3 millioner er knyttet til tilsagn gitt i 2020, 26,4 millioner er knyttet til tilsagn gitt i 2021 og 21 millioner er knyttet til tilsagn gitt i 2022. Det er naturlig at tilsagn som blir gitt ett år, i hovedsak har utbetaling påfølgende år og til en viss grad året etter det igjen. Det tar tid å fullføre investeringene.

I 2022 ble tilsagn tilsvarende 4,9 millioner kroner inndratt, enten fordi prosjekt ikke ble gjennomført, eller at de ble rimeligere enn forventa. Inndratte midler er stort sett gitt til nye tilsagn på 2022-ramma, mens et mindre beløp er overført til 2023-ramma.

Store økninger i kostnader, spesielt til strøm, gjorde at en rekke Merkur-butikker fikk store økonomiske utfordringer i løpet av 2022. Stortinget bevilget 23 millioner til ekstraordinær strømstøtte for månedene september-desember. Søknadsskjemaet ble åpnet tidlig i desember, og størstedelen av søknadene kom inn før jul og i romjulen. Ved nyttår var det gitt tilsagn om 5,5 millioner kroner i strømstøtte. I midten av februar var det gitt tilsagn om 8,4 millioner kroner, fordelt på 371 søknader. Det har vært ressurskrevende for Distriktssenteret å forvalte ordningen. I perioden med behandling av søknader er ressurser tilsvarende en 100 % stilling omdisponert til dette arbeidet. Det var ble også brukt relativt store ressurser på arbeid med innretning av ordningen, utarbeiding av søknadsskjema og informasjon. Vi opplever saksbehandlingen i Regionalforvaltning som unødvendig komplisert og utviklingsmulighetene som begrenset. Tilbakemeldingene fra butikkene tyder likevel på at vi innenfor disse rammene har lyktes med å gjøre det enkelt for butikkene å søke om strømstøtte.

---

<sup>3</sup> Se [del VI Årsregnskap](#) for full oversikt over støtte.

## Bærekraft

Distriktssenteret sitt samfunnsoppdrag har utgangspunkt i å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling. Selv om aktiviteten vår bidrar til å styrke det lokale arbeidet med mange av bærekraftsmålene, er det noen mål som skiller seg ut:

- 11 – Bærekraftige byer og lokalsamfunn
- 16 – Fred, rettferdighet og velfungerende institusjoner
- 17 – Samarbeid for å nå målene

Rapporten *Bærekraft i distriktskommuner* (Skavhaug, Godal, & Vangsnes, 2022) viser tydelig at det er mange måter å forstå bærekraftsbegrepet på. Det gjør at mange distriktskommuner synes det kan være vanskelig å «arbeide med bærekraft». Samtidig er både kommune, næringsliv og innbyggere motiverte for å bidra. Mye av det lokale utviklingsarbeidet er bærekraftsarbeid, uten at det ordet bærekraft har blitt brukt. «Bærekraft er tett koplet til livskraftige lokalsamfunn, som blant annet omhandler befolkningsgrunnlag, tilbud, tjenester og stedskvaliteter og hvordan kommunale prosesser og innbyggerinvolvering gjennomføres» (ibid.). For at kommunene skal lykkes i arbeid med bærekraft trengs «en jordnær og praktisk tilnærming i arbeidet, og at det gjøres koplinger til kommunens pågående arbeid» (ibid.). Distriktssenteret har gjennom arbeid med denne rapporten utviklet opplegg kommunene kan bruke til innbyggerundersøkelser og dialog i fokusgrupper med bærekraft som tema.

Kunnskapen presentert i rapporten er nyttig for å øke bevisstheten. Samtidig styrker rapporten det faglige fundamentet når Distriktssenteret veileder og gir råd i mange andre sammenhenger. Distriktssenteret er ikke fagetat for bærekraft. Vi henter kunnskap fra forskning og praksisfeltet. Vi skaper møteplasser på tvers av fag, geografi og nivå. Det gjør at vi tar med oss en type kunnskap om sammenhenger og prosesser som andre ikke har med seg. Slik hjelper vi kommuner å se helhet og måter å koble ulike utviklingsaktiviteter. Slik synliggjør vi distriktperspektivet for beslutningstagere nasjonalt og regionalt. For å sikre bærekraftig utvikling i distriktene, må veiledning og bistand til distriktskommunene være tilpasset dem. De har ikke kompetanse og kapasitet til å løse utfordringene på samme måte som storbyene. De skal heller ikke løse de samme utfordringene.

Når Distriktssenteret legger til rette for å øke kommunen sin kunnskap om handlingsrommet for lokale innkjøp<sup>4</sup>, handler det i stor grad om lokalt bærekraftsarbeid. Gjennom lokale innkjøp bidrar kommunen til lokal verdiskapning, redusert transport og å ta vare på sosiale møteplasser. Merkur-programmets Handle lokalt-kampanje har samme motivasjon, med butikker og innbyggere som målgruppe.

Det samme gjelder for eksempel boligsatsning. Å sikre funksjonelle boliger til innbyggere i alle livsfaser handler om sosial bærekraft. Det handler om å legge til rette for å ha fastboende innbyggere som ønsker å bli boende. Pendling er ikke miljøvennlig og bygger ikke gode lokalsamfunn.

Gjennom flere år har Distriktssenteret lagt vekt på hvordan distriktskommuner kan arbeide godt med temaer som inkludering av innvandrere, medvirkning og involvering av innbyggerne og kommunens rolle i næringsutvikling. Både disse og andre fagområder overlapper ofte. Dette handler om hvordan kommunen klarer å ta i bruk innbyggere og næringsliv som ressurs. Eller hvordan kommunen kan bidra til at andre står for arbeid med utvikling, fellesskap og blilyst. Uavhengig av fagfelt er god og langsiktig planlegging bærekraftsarbeid i praksis.



<sup>4</sup> Se rapporten *Kommunen som innkjøper* (Oslo Economics og Inventura, 2022)

## Innspill til politikkutvikling

Offentliggjorte innspillsnotater, -rapporter og høringsvar fra Distriktssenteret blir publisert på [distriktssenteret.no/politikkutvikling](https://distriktssenteret.no/politikkutvikling).

## Utredninger, sammenstilling og kunnskapsutvikling, ferdig eller starta i 2022

- ✱ [Følgforskning av Gnist-programmet](#), rapport, Norconsult
- ✱ [Berekraft i distriktskommunar. Resultat frå ei innbyggjarundersøking](#), rapport, Distriktssenteret
- ✱ [Bærekraft i distriktskommuner](#), rapport, Distriktssenteret
- ✱ [Attraktiv by: forbilder fra 2015-2021](#), Rapport, NAL
- ✱ [Kommunen og nærbutikken \(revidert utgave\)](#), Temahefte, Distriktssenteret
- ✱ [Veiledningspiloten – Midtveirapport](#), rapport, Sintef Digital
- ✱ [Følgforskning av Veiledningspiloten – Sluttrapport](#), rapport, Sintef Digital
- ✱ [Kommunen som innkjøper](#), rapport, Oslo Economics
- ✱ [Geografiske forskjeller i utenforskap](#), rapport, Norce
- ✱ [Økt bruk og nytte, rapport](#), Oxford Research, *Brukerundersøkelse blant kommuner i sentralitetsklasse 5 og 6.*
- ✱ [Konsekvenser av endringer i Merkur-programmets seleksjonskriterier](#), notat, Menon economics
- ✱ [Vurdering av konsekvensene av forslagene i Menon Economics gjennomgang av Merkur-programmet](#), rapport, Distriktssenteret
- ✱ Følgforskning Distriktskommune 3.0 - sluttrapport, Ruralis (planlagt ferdig i juni)
- ✱ Følgforskning «Framtidas nærbutikk», Oxford Research (planlagt ferdig i desember)

Totalt 152 publikasjoner er tilgjengelig i [publikasjonsarkivet på distriktssenteret.no](https://publikasjonsarkivet.paa.distriktssenteret.no). Dette er rapporter, læringshefter og forskningsnotater tilbake til Distriktssenterets oppstart i 2008.

På merkur-programmet.no er [20 publikasjoner av samme type publisert](#).

## IV. Styling og kontroll

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

Vi vurderer samla måloppnåelse som god.

Økonomi- og virksomhetsinstruksen ble erstattet av Hovedinstruks for Distriktssenteret (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022) i desember. Disse styringsdokumentene ligger til grunn for rutinene våre. Vi forbedrer hele tiden de interne kontrollrutinene våre for å minimere risikoen for feil. Vi arbeider for å ha internkontrollrutiner i samsvar med DFØ sine rutinebeskrivelser for fullservicekunder. Risiko- og vesentlighetsvurderinger ligger alltid til grunn.

Vi rapporterer om måloppnåing, avvik, økonomisk status og andre viktige forhold i styringsmøtene i april og oktober. I tillegg utarbeider vi egen økonomirapport pr. 30.08. med prognose ut året. Budsjettstatus er tema i ledergruppa hver måned. Distriktssenteret planlegger arbeidet internt med hjelp av en virksomhetsplan. Både avdelingene og ledergruppa bruker denne aktivt i oppfølging gjennom året.

Distriktssenteret har ansvar for å følge opp styret for Merkur-programmet. Styret fordeler midlene på kap./post 554.73 mellom de ulike støtteordningene og kompetanseprogrammet, og gir strategiske føringer for det daglige arbeidet i Merkur-programmet.

### Kapasitet og kompetanse

I 2022 har vi ikke brukt kommunikasjonsrettede konsulenttjenester ut over grafisk design og filmproduksjon, som vi ikke har tilstrekkelig kapasitet og kompetanse til å gjøre selv. I tillegg har vi lyst ut et mindre oppdrag for lederstøtte, som er tildelt Agenda Kaupang. Det er også viktig å merke seg at når vi bestiller forskningsstudier og kunnskapsoppsummeringer fra forskningsmiljøer, bokføres dette i kontoklasse konsulentbruk.

### Internkontroll

Distriktssenteret har ikke gjennomført beredskapsøvelser i 2022.

#### HMS

Samarbeidsforum, som er sammensatt av representanter fra arbeidsgiversiden, arbeidstakerorganisasjonene og verneombudet, har 3-4 møter hvert halvår. I 2022 har forumet behandlet 33 saker innen HR, arbeidsmiljø og lønn. Distriktssenteret jobbet i 2021-2022 med leder- og medarbeiderutvikling med ekstern støtte og tilskudd fra tariffavsatte kompetansemidler. Denne kompetansehevingen støtter godt opp under vår desentraliserte organisering, som tar utgangspunkt i tillitsbasert ledelse.

Vi har lav terskel for tilpasning av arbeidsplasser og i 2022 er det gjort tiltak i kontorfellesskapet i Sogndal (lys og lyd). Det er også gjort individuelle tilpasninger ved innflytting i nye lokaler i Sandnessjøen. Verneombudene har jevnlig vernerunder og følger opp eventuelle avvik. Vi har oppdatert beredskapsplan, internkontrollrutiner og leverer årlig den dokumentasjonen Riksrevisjonen.

### Universell utforming

Høsten 2022 ble Distriktssenterets nettsider [distriktssenteret.no](https://distriktssenteret.no) og [merkur-programmet.no](https://merkur-programmet.no) nok en gang gjennomgått og testet for tilgjengelighet. Distriktssenteret.no hadde behov for noen mindre justeringer for å tilfredsstille noen få krav, noe som stort sett er gjennomført. Gamle webinarer og andre lange videoer mangler teksting. Kombinasjonen av at opptakene har lav trafikk og er ressurskrevende å tekste gjør at vi har valgt å ikke utbedre dette. Det gjør at akkurat dette innholdet er utilgjengelig for hørselshemmede. Tilgjengelighetserklæringer er publisert på [uustatus.no](https://uustatus.no)

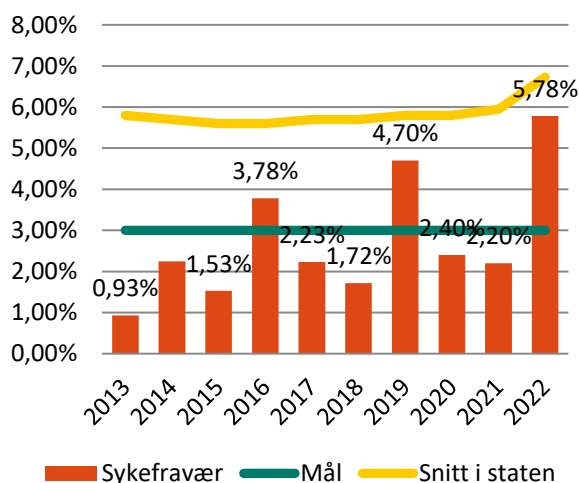
### Informasjonssikkerhet

Internkontrollen for IT-sikkerhet og personvern bygger på veiledere fra Datatilsynet og Difi (nå Digitaliseringsdirektoratet). Vi har to-trinns pålogging aktivert på egne system og eksterne verktøy der det er

mulig. Vi gjennomfører jevnlig bevisstgjørings- og opplæringstiltak innen IT-sikkerhet, personvern og praktisk bruk av programvare på fellesmøtene våre.

Fra januar 2023 er Distriktssenteret tilknyttet Nasjonal sikkerhetsmyndighets sårbarhetskartlegging Allvis NOR.

## Arbeidsmiljø og sykefravær



Figur 3 Sykefravær (egenmeldt og legemeldt fravær)

Distriktssenteret er opptatt av å ha et inkluderende arbeidsliv og legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Sykefraværet kan være en indikator på dette. I 2022 hadde vi et sykefravær på 5,78 %. Dette er høyere enn normalt og over målet på 3 %. Vi er en liten virksomhet og kjenner godt til alle detaljer om sykefravær og årsak. Gjennom tett oppfølging av de ansatte arbeider vi for å unngå at forhold på jobb er årsak til fravær.

Lærdommen fra pandemien har gjort at våre personalpolitiske retningslinjer for stedsuavhengig arbeid er revidert med større rom for fleksibilitet.

## Likestilling og diskriminering

Distriktssenteret jobber aktivt med likestilling uansett diskrimineringsgrunnlag og likestilling og ikke-diskriminering er inkludert i vår personalpolitikk. Det er primært gjennom ny-rekruttering vi tilstreber mangfold i ansattgruppen. Sammen med organisasjonene har vi laget en egen Handlingsplan for inkludering<sup>5</sup>, men har dessverre ikke lyktes med å rekruttere personer med innvandrerbakgrunn eller nedsatt funksjonsevne i 2022.

|      | Kjønnsbalanse |    |       | Kvinner<br>lønn i %<br>av menn | Deltid |     | Midlertidig<br>tilsetning |     | Foreldre-<br>permisjon<br>(fordeling) |    | Legemeldt<br>sykefravær |     |
|------|---------------|----|-------|--------------------------------|--------|-----|---------------------------|-----|---------------------------------------|----|-------------------------|-----|
|      | M%            | K% | Total | (kr/%)                         | M%     | K%  | M%                        | K%  | M%                                    | K% | M%                      | K%  |
| 2021 | 35            | 65 | 27    | 99,00                          | 3,7    | 0,0 | 3,7                       | 0,0 | 0                                     | 0  | 0,0                     | 9,2 |
| 2022 | 33            | 67 | 30    | 101,80                         | 3,7    | 0,0 | 3,7                       | 0,0 | 100                                   | 0  | 0,0                     | 7,8 |

Distriktssenteret har få ansatte innenfor alle stillingskategorier ut over seniorrådgivere. Derfor utarbeider vi ikke oversikt over lønn pr. stillingskategori pr kjønn.

Det er ikke lønnsmessige skjevheter mellom menn og kvinner I Distriktssenteret. For første gang er kvinners lønn høyere enn menns lønn.

<sup>5</sup> Se vedlegg

Hovedregelen hos oss er 100 % fast stilling. Én mann jobber i redusert stilling. Dette er frivillig og en del av forberedelse til pensjonsalder. Én mann er i to år ansatt som vikar for en navngitt person.

## Læringer og studenter

Distriktssenteret har etter dialog med opplæringskontoret for kommunale konkludert med at Distriktssenteret er for liten organisasjon til å kunne gi et godt nok tilbud til lærling. I stedet har vi stilt oss til disposisjon for studenter som ønsker praksisplass. For fjerde året på rad hadde vi i 2022 en sosiologistudent fra HVL på kontoret i Sogndal i sju uker. Vi har god erfaring med å gi praksisstudenter oppgaver som både de og vi har nytte av.

## Bærekraft

I tillegg til at kunnskapen fra Distriktssenteret bidrar til kommuner og butikkers arbeid med bærekraft<sup>6</sup>, legger vi vekt på at vår egen aktivitet skal være bærekraftig.

Distriktssenteret handler lokalt ved hvert kontor så lenge ikke anskaffelsesreglement eller statlige fellesavtaler er til hinder for dette.

Datautstyr har i flere år blitt levert til sikker sletting og gjenvinning via IT-leverandøren vår. Vi ønsker den statlige fellesavtalen på dette området velkommen, siden den gir vesentlig bedre vilkår for gjenvinning av slikt utstyr. Samtidig etterstreber vi å øke brukstiden på IT-utstyr ved å kjøpe utstyr med god kvalitet og samtidig utnytte leverandørenes garantiordninger for å holde utstyret i orden.

Distriktssenterets organisering, med tre kontorer på ulike steder i Distrikts-Norge, sammen med oppdraget vårt, gjør at reisevirksomheten vil være betydelig. Vi har likevel lagt om reisevirksomheten, og unngår å reise for å holde korte innlegg eller være med på møter som like gjerne kan holdes digitalt. I stedet bruker vi digitale verktøy for å bidra når det passer til den planlagte aktiviteten. Det gjør det ofte, men det er også faser i samarbeid, veiledning og prosessarbeid som krever fysisk deltagelse for å få god effekt. Når vi er ute og reiser, gjør vi vårt beste for å organisere oss slik at det er mulig å kombinere oppdrag og reise miljøvennlig. Merkur-konsulentene kombinerer for eksempel besøk hos flere butikker. Også de reiser mindre enn før og har mer digital og telefonisk kontakt med butikkene.

---

<sup>6</sup> Se mer i kapittel III, aktiviteter og resultater

## V. Framtidsutsikter

God samfunnsutvikling er helhetlig og langsiktig arbeid med å skape gode steder å bo, besøke og drive næring. Den gode samfunnsutviklingskommunen legger til rette for å ta vare på og utvikle menneskene, næringslivet og miljøet i kommunen.

Å ha en dagligvarebutikk med god kvalitet og tilleggstenester i nærheten av der du bor, kan bidra til den lokale utviklingsevnen.

Distriktskommuner må håndtere store utfordringer, som bl.a. er godt beskrevet av Distriktsnæringsutvalget (NOU 2020:12) og Demografiutvalget (NOU 2020:15). Det blir mer og mer tydelig hvor påvirket kommunene blir av mangelen på hoder og hender. De minste kommunene er særlig utsatt, og vil i mange tilfeller tape konkurransen, selv om de har ledige stillinger. Det siste året har også andre, større utfordringer blitt mer synlige i arbeidet med å styrke kommunenes utviklingskapasitet. Krig, energikrise og flyktningestrøm gjør det enda viktigere at kommunene er i stand til å jobbe godt. I dialogen med kommunene og de regionale aktørene er det tydelig at dette er noe de også kjenner på.

Behovet for å gjøre gode kunnskapsbaserte strategiske prioriteringer og mobilisere aktører som kan bidra til å møte utfordringene og virkeliggjøre god samfunns- og næringsutvikling er stort. Små distriktskommuner har med andre ord et stort behov for god strategisk planlegging, men har langt mindre kapasitet enn større kommuner til å jobbe med plan- og utviklingsprosesser. På den andre siden har de smådriftsfordeler, som kort vei mellom folkevalgte og innbyggere og mellom tjeneste- og utviklingsoppgaver på tvers av sektorer. Det er også ofte enklere å få en stor andel av innbyggerne involvert i medvirkningsprosesser.

Distriktssenteret erfarer at kapasitetsutfordringene i små distriktskommuner er for lite kjent hos regionale og statlige myndigheter. Det er stor forskjell på hvilken kapasitet en kommune på 5 000 innbyggere og en på 1 000 innbyggere har, men begge regnes ofte som «små». Dette kan skjule de virkelig store utfordringene de aller minste distriktskommunene har.

I en spørreundersøkelse gjennomført av Ruralis på oppdrag for Distriktssenteret (Brobakk, Dahl, & Gjertsen, 2021) mener 70 prosent av kommunene at krav og forventninger fra statlige og regionale myndigheter tar oppmerksomhet eller tidsressurser bort fra arbeidet med å tilrettelegge for god samfunnsutvikling. 83 prosent opplever det som et problem at krav og forventninger fra statlige og/eller regionale myndigheter ikke er tilpasset situasjonen i små kommuner.

Distriktssenteret mener denne typen utfordringer ikke kan løses med penger alene. Virkemiddelapparatet er omfattende og har mye penger tilgjengelig uten at det gir god nok effekt. Mange kommuner mangler kapasitet og kompetanse til å finne fram i virkemiddelapparatet og til å ta i bruk de virkemidlene som finnes. Da er ikke virkemiddelapparatet og de gode hjelperne rundt kommunene gode nok til å legge til rette for at de små kommunene skal klare å ta virkemidlene i bruk.

Ofte peker vi på at kommunene må styrke kompetansen, samarbeide med andre og jobbe på andre måter for å møte utfordringene de står overfor. Da glemmer vi lett kommunene som bruker av virkemidlene. Legger vi til rette for at kommunenes brukerreise gjennom virkemiddelapparatet er god? Skal kommunene kunne være gode mottakere av rådgivning og økonomisk støtte for, er det laget rundt kommunene som må styrke kompetansen, samarbeide med andre og jobbe på andre måter.

Laget rundt kommunene er stort, og hvem det bør være satt sammen av kan variere. Distriktssenteret er bare en av mange. I tillegg kommer en rekke fagetater, som fylkeskommunene, statsforvalterne, Husbanken, SIVA, Innovasjon Norge, departementene og flere andre. Distriktssenteret opplever at viljen og nysgjerrigheten som trengs for å jobbe og samarbeide på nye måter ikke er stor nok hos alle aktørene.

Å utforske nye måter å gjøre ting på, innebærer at vi må ta risiko og godta at ikke alt fungerer eller lykkes. Gjennom piloter kan ting testes, og det som fungerer må tas videre og skaleres opp. Ofte innenfor de samme økonomiske rammene som før. Men evnen til å justere retningslinjer, forskrifter og systemer kan bli en bremsekloss. God innovasjon til beste for kommunene vil kreve vilje til å gjøre noe med det, og vilje til å gjøre forskjell på kommuner. Utredningsinstruksen til bruk ved utredninger av statlige tiltak bør for eksempel

inneholde et krav om å utrede konsekvensene for hvordan foreslåtte tiltak vil slå ut for små distriktskommuner.

Gode veiledere, med konkrete eksempler på forenklinger av planstrategi, planprogram og samfunnsdel (og i hvilke tilfeller ulike forenklinger kan anbefales) vil være til stor hjelp for alle kommuner, og for de minste distriktskommunene spesielt. Som en oppfølging av pilotprosjektet Distriktskommune 3.0 er Distriktssenteret sammen med KDD og andre støttespillere fra prosjektet i gang med å lage en digital veileder for forenklet planarbeid.

Fylkeskommunenes og statsforvalternes veiledende rolle bør styrkes. De har kompetansen mange distriktskommuner mangler. Mye av den kompetansen blir i dag brukt til å skrive lange og mange innspill til kommunene, som kommunene opplever at de «drukner i». Kommunene melder at de ønsker at kompetansen i større grad brukes på å bistå kommuner med liten kapasitet, gjennom praktisk veiledning. Små distriktskommuner trenger både veiledning og bistand, og fylkeskommunens og statsforvalterens kapasitet bør rettes mot disse.

Distriktssenteret, fylkeskommunene, statsforvalterne, KS regionkontorer og andre driver mye ukoordinert veiledning og rådgivning av kommunene. En løsning er at disse aktørene i større grad organiserer seg i veilednings- og bistandsteam rundt de små distriktskommunene.

Distriktskommuner som er «bakpå» i samfunnsutviklingsrollen preges gjerne av høy turnover i nøkkelstillinger, og har lite administrative utviklingsressurser (Wekre, Solbakken, Jensen, & Vangsnes, 2023). I disse kommunene må det påregnes at veilederteamet må inn å ta «drajobben» for at noe i det hele tatt skjer i retning av ønska resultat i prosessene. Dette krever vesentlig mer ressursbruk fra veilederteamet enn veiledning av «frampå-kommuner». Dette er noe medhjelperne må være klar over før en går inn i slik veiledning. Det at en kommunal leder, eller en samfunnsutvikler enten sier opp sin stilling, eller blir sykmeldt midt i løpet «nuller» ofte ut kommunenes evne til å drive utviklingsprosessene fremover.

De samme utfordringene som gir distriktskommunene ekstra store utfordringer i samfunnsutviklingsrollen kommer til å prege distriktsbutikkene. Demografiske endringer gjør at kundemassen for mange distriktsbutikker er i endring. For noen butikker er hyttemarkedet så stort at det er en viktig og avgjørende kundesgruppe for å kunne gi et tilbud til de fastboende gjennom hele året. De demografiske endringene gjør også at butikkene har potensiale for nye, flere eller andre tilleggstjenester er før. Noen steder er butikken det siste samlingspunktet som er i drift. Det gir både ansvar og muligheter. Samtidig har butikken behov for å få betalt for tjenestene de yter ut over varehandelen. Erfaringer fra pilotprosjektet Fremtidens nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget og arbeidet for å styrke samarbeidet mellom kommune og nærbutikk vil gi oss nyttige erfaringer for fremtidig satsing.

Befolkningsendringen gir også mange butikker en veldig nær og konkret utfordring: Å få noen til å overta butikken når nåværende driver ønsker å trappe ned. Behovet for generasjonsskifte vil bli stort de kommende årene. Det er naturlig for Distriktssenteret å bruke Merkur-programmet sine virkemidler for å legge til rette for dette. Digitale butikker med fleksible åpningstider er et viktig bidrag til å gjøre butikken mer attraktiv for fremtidige drivere. Ny teknologi og delvis digitalt betjent butikk legger opp til en mer fleksibel hverdag for den som skal drive butikken, og det legger til rette for flere kunder og høyere omsetning. Erfaringene fra å ta i bruk ny teknologi i butikkdriften må tas videre og potensialet for ny teknologi må testes ut på flere områder, f.eks. innenfor ulike tilleggstjenester.

Det siste året har prisstigningen, og spesielt strømprisene gitt mange nærbutikker sammensatte utfordringer. Høye strømgjeldninger utfordrer likviditeten. Den langsiktige løsningen på høye strømutgifter er i mange tilfeller enøktiltak. Uten likviditet finnes det ikke kapital til enøk-investeringer. Det vil for enkelte butikker kunne ende opp i en negativ spiral. Stigende priser på varene butikkene selger, går ut over kjøpekrafta til kundene. Noen av kundene vil da søke billigere alternativer andre steder, og omsetningen til butikken går ned, noe som igjen truer likviditet og investeringsevne.

Det er mer arbeid å gjøre for å gjøre kommuner og fylkeskommuner mer bevisste på nærbutikkens rolle som utviklingsaktør. Det er også mange som ikke ser at butikkutvikling er en viktig del av næringsutviklingen,

som ikke bare kommer selve butikken til nytte. Også annet næringsliv har stor nytte av nærbutikkens rolle til lokalsamfunnet. Distriktssenteret må gjøre mer for å synliggjøre dette og vise kommuner og fylkeskommuner eksempler på hva de kan gjøre.

Det blir viktig å utvikle nye strategier og tiltak samt videreutvikle dagens virkemiddel for å ruste butikkene for fremtiden. Dette krever gjennomgående oppmerksomhet på fornying og innovasjon hos alle involverte aktører, offentlige og private. Hvor mange typiske bygdebutikker vi vil ha i fremtiden er et åpent spørsmål. Tilsvarende er også spørsmålet om hvordan fremtidens nærbutikk vil se ut, hva som kjennetegner en bærekraftig nærbutikk, og hvordan legge til rette for at den fortsatt er en viktig del av et attraktivt lokalsamfunn.

## VI. Årsregnskap

### Innledning

Distriktssenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling ble opprettet i 2008 som en faglig uavhengig etat under Kommunal- og distriktsdepartementet. Fra 2019 ble oppgavene utvida med forvaltning av Merkur-programmet. Distriktssenteret er et ordinært statlig forvaltingsorgan som fører regnskap etter kontantprinsippet. Regnskapet er lagt fram i samsvar med rammene for økonomistyring i staten. Ledergruppen mener regnskapet gir et godt bilde av Distriktssenteret sin aktivitet.

Riksrevisjonen gjennomfører årlig revisjon av årsregnskapet med tilhørende rutiner og fullmakter. Dialogen med Riksrevisjonen som god. Hoveddelen av dialogen skjer om høsten, og vi opplever dette som en nyttig dialog og en arena for drøfting av regnskapsrelaterte problemstillinger.

### Kommentarer fra ledelsen

Lønn er den største posten i driftsregnskapet vårt. I 2022 betalte vi ut 25,2 millioner kroner til lønn. Dette er omtrent det samme som i 2021. At det ikke er økning skyldes vakanser og sykefravær. Lønn utgjør ca. 74 prosent av driftskostnadene, noe som er omtrent som i 2022, men antall utførte årsverk har gått ned fra 26,19 til 25,25.

I 2022 har vi hatt to belastningsfullmakter fra KDD. 380 000 kroner gjaldt Attraktiv by – Statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling. 500 000 gjelder følgeforskning og utvikling av veiledningsmateriell i forbindelse med Distriktskommune 3.0. Arbeidet pågår, og fullmakten gjelder også i 2023.

Reisekostnadene i 2022 var på 2,4 millioner, noe som i nominell verdi er på nivå med før pandemien. Pandemien har lært oss at vi kan løse mange oppgaver uten å møtes fysisk. Vi leverer mange flere tjenester digitalt også i 2022, men etterspørselen etter fysisk deltagelse fra oss har økt vesentlig. Merkur-programmets landskonferanse og studietur til Finnmark er engangsarrangementer som er med på å trekke reisekostnaden opp.

Kontoret i Sogndal flytta inn i nye lokaler på Leikanger på slutten av 2021. Der holder vi nå til i åpent landskap i Statens Vegvesen sitt bygg. Husleien er redusert med om lag 20 % fra tidligere. I Sandnessjøen flyttet vi fra rådhuset til nyrenovert lokaler i kompetanseklyngen Flust-huset i oktober. Her er vi samlokalisert med en rekke private og offentlige aktører. I 2022 har vi hatt ekstrakostnader knyttet til leie av midlertidige lokaler og investeringer til innredning og utstyr i de nye lokalene. Leieprisen i Flust-huset er noe høyere enn i de tidligere lokalene. Vi har gjenbrukt møbler i så stor grad som mulig.

Kjøp av utredninger har alltid vært en viktig post for Distriktssenteret. I 2022 brukte vi 2,1 millioner til kjøp av små og store utredninger. I 2021 brukte vi 3,4 millioner. Under pandemien ble innsparinger på reisebudsjettet brukt til å øke utredningsbudsjettet. Nå er fordelingen tilbake til nivået før pandemien.

Midlene til Merkur-programmet er fordelt med 7,3 millioner til kompetanseprogrammet og 48,8 millioner til støtteordningene. Store deler av midlene i Merkur-programmet blir brukt i løpet av de to årene etter tildeling, noe som medfører at det alltid er store overføringer til senere år<sup>7</sup>.

Sogndal 14.03.2023



Marit L. Mellingen  
direktør

Distriktssenteret - Kompetansesenter for distriktsutvikling

---

<sup>7</sup> Se mer om dette i [Del III](#).

## Prinsippnote til årsregnskapet

Årsregnskapet 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 utarbeidd etter kontantprinsippet

Oppstillinga av bevilgnings- og artskontorrapporteringen er utarbeidet etter de samme prinsippene, men gruppert etter ulike kontoplaner. Prinsippene er i samsvar med kravene til hvordan virksomheten 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

Oppstillingen av bevilgningsrapporteringen omfatter en øvre del med bevilgningsrapporteringen og en nedre del som viser beholdninger Distriktssenteret står oppført med i kapitalregnskapet. Belastningsrapporten viser regnskapstall som Distriktssenteret har rapportert til statsregnskapet. Den er stilt opp etter kapittel og poster i bevilgningsregnskapet vi har fullmakt til å disponere. Oppstillingen viser alle finansielle eiendeler og plikter vi står oppført med i statens kapitalregnskap. Kolonnen samla tildeling viser kva Distriktssenteret har fått stilt til disposisjon for 2022. Dette omfatter disponible beløp som er gitt i tildelingsbrev og som er gitt som belastningsfullmakt. Belastningsfullmakter er også omtalt i note B til bevilgningsoppstillingen. Utgiftene knyttet til mottatte belastningsfullmakter er bokført og rapportert til statsregnskapet, og blir vist i kolonnen for regnskap.

### Artskontorrapportering

Artskontorrapporteringa viser regnskapstall Distriktssenteret har rapportert til statsregnskapet etter standard kontoplan for statlige virksomheter. Note 6 til artskontorrapporteringen *Sammenheng mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen* viser bokførte tall fra virksomhetens kontospesifikasjon i kolonnen *Spesifisering av bokført avregning med statskassen*. Noten viser forskjellen mellom beløp virksomheten har bokført på eiendels- og gjeldskontoer i virksomhetens kontospesifikasjon (herunder saldo på kunde- og leverandørreskonto) og beløp virksomheten har rapportert som fordringer og gjeld til statsregnskapet og som inngår i mellomværendet med statskassen.

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.

## Oppstilling av bevilgningsrapportering 31.12.2022

| Utgifter                                                     | Kapittelnavn                           | Post | Note | Samlet<br>tildeling* | Regnskap<br>2022  | Merutgift (-) og<br>mindreutgift   |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------|------|----------------------|-------------------|------------------------------------|
| 0554                                                         | Driftsutgifter                         | 01   | A, B | 34 172 000           | 34 145 302        | 26 698                             |
| 0554                                                         | Merkur-programmet                      | 73   | A, B | 134 550 000          | 65 540 334        | 69 009 666                         |
| 0500                                                         | Spesielle driftsutgifter               | 21   | B    | 380 000              | 347 259           |                                    |
| 0571                                                         | Spesielle driftsutgifter               | 21   | B    | 500 000              | 0                 |                                    |
| 1633                                                         | Nettoordning for mva. i staten         | 01   |      | 0                    | 1 587 258         |                                    |
| Sum utgiftsført                                              |                                        |      |      | 169 602 000          | 101 620 153       |                                    |
| <b>Inntekter</b>                                             |                                        |      |      |                      |                   | Merinntekt og<br>mindreinntekt (-) |
| 3554                                                         | Diverse inntekter                      | 01   |      | 0                    | 566 798           | 566 798                            |
| 5309                                                         | Tilfeldige inntekter, ymse             | 29   |      | 0                    | 33 538            |                                    |
| 5700                                                         | Arbeidsgiveravgift                     | 72   |      | 0                    | 2 683 096         |                                    |
| Sum inntektsført                                             |                                        |      |      | 0                    | 3 283 432         |                                    |
| <b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>            |                                        |      |      |                      | <b>98 336 721</b> |                                    |
| <b>Kapitalkontoer</b>                                        |                                        |      |      |                      |                   |                                    |
| 60091801                                                     | Norges Bank/innbetalinger              |      |      |                      | 2 690 616         |                                    |
| 60091802                                                     | Norges Bank/utbetalinger               |      |      |                      | -100 074 686      |                                    |
| 705032                                                       | Endring i mellomværende med statskassa |      |      |                      | -952 652          |                                    |
| Sum rapportert                                               |                                        |      |      |                      | 0                 |                                    |
| <b>Beholdninger rapportert til kapitalregnskapet (31.12)</b> |                                        |      |      |                      |                   |                                    |
|                                                              |                                        |      |      | <b>31.12.2022</b>    | <b>31.12.2021</b> | <b>Endring</b>                     |
| 705032                                                       | Mellomværende med statskassen          |      |      | -1 886 384           | -933 732          | -952 652                           |

\* «Samlet tildeling» viser disponible beløp uavhengig av om det er stilt i tildelingsbrev eller gitt som belastningsfullmakt.

## Note A Forklaring av samlet tildeling utgifter

| Kapittel og post | Overført fra i fjor | Årets tildelinger | Samlet tildeling |
|------------------|---------------------|-------------------|------------------|
| 0554-01          | 306 000             | 33 866 000        | 34 172 000       |
| 0554-73*         | 50 240 000          | 84 310 000        | 134 550 000      |
| 0500-21          | 0                   | 1 000 000         | 1 000 000        |

\*Beløpet i kolonnen "overført fra i fjor" er i hovedsak midler det er gitt tilsagn på i 2020 og 2021 som butikkene og konsulentene må gjennomføre innen utgangen av 2022. Bevilgning på dette kap./post må utbetales senest to år etter budsjettåret (budsjettår + 2 år) for ikke å falle bort.

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

| Kapittel og post                                                               | 554.01    | 554.73        |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
| Stikkord                                                                       |           | Kan overføres |
| Merutgift (-)/mindreutgift                                                     | 26 698    | 69 009 666    |
| Utgiftsført av andre etter av gitte belastningsfullmakter (-)                  |           |               |
| Merutgift (-)/mindreutgift etter gitte belastningsfullmakter                   |           |               |
| Merinntekter/mindreinntekter (-) etter merinntektsfullmakt                     | 566 798   | Ikke aktuell  |
| Omdisponering fra post 01 til 45 eller til post 01/21 fra neste års bevilgning |           | Ikke aktuell  |
| Innsparinger (-)                                                               |           | Ikke aktuell  |
| Sum grunnlag for overføring                                                    | 593 496   | 69 009 666    |
| Maks. overførbart beløp*                                                       | 1 674 950 | 143 719 000   |
| Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten**                             | 593 496   | 69 009 666    |

\*Maksimalt beløp som kan overføres er 5% av årets bevilgning på driftspostene 01-29, unntatt post 24 eller sum av de siste to års bevilgning for poster med stikkordet "kan overføres". Se årlig rundskriv R-2 for mer detaljert informasjon om overføring av ubrukte bevilgninger.

For post 73 er maksimalt overførbart beløp summen av årets og fjorårets tildeling. Ekstra midler til ny støtteordning for strøm er tatt inn i maks overførbart beløp.

\*\*Kap. 554.73: Beløpet i kolonnen "Mulig overførbart beløp beregnet av virksomheten" består av ekstra tilskuddsordning strømstøtte og tilsagn gitt i 2021 og 2022 som butikkene og konsulentene må gjennomføre innen utgangen av 2023. Bevilgning på dette kap./post må utbetales senest to år etter budsjettåret (budsjettår + 2 år) for ikke å falle bort. Se også note 5 for detaljer.

## Forklaring til bruk av budsjettfullmakter

### Mottatte belastningsfullmakter

Distriktssenteret har mottatt to belastningsfullmakter i 2022:

- 1) Belastningsfullmakt på kapittel/post 0500.21, kr 380.000. Belastningsfullmakten gjelder gjennomføring av sekretariatsfunksjonen for "Attraktiv by - statens pris for bærekraftig by- og stedsutvikling. Arbeidet er avsluttet og ikke disponert beløp overføres ikke neste år.
- 2) Belastningsfullmakt på kapittel/post 0527.21, kr 500.000. Belastningsfullmakten gjelder "Utvidet følgeforskning for utvikling av veiledningsmateriell og utvikling av nettbasert veiledning i forbindelse med Distriktskommune 3.0. Arbeidet er ikke avsluttet og belastningsfullmakten gjelder også i 2023

### Stikkordet "kan overføres"

Distriktssenterets bevilgning på kapittel/post 0554.73 er gitt med stikkordet «kan overføres». Beløpet stammer fra tilsagn i Merkur-ordningen gitt i løpet av de to siste budsjettårene (på tiltak som er under gjennomføring) og inngår som en del av mulig overførbart beløp.

### Merinntektsfullmakt

Distriktssenteret har fullmakt til å overskride driftsbevilgningen under kap. 554. post 01 mot tilsvarende merinntekter på kap. 3554. post 01 Diverse inntekter.

### Mulig overførbart beløp

Distriktssenteret sin ubrukte bevilgning på kapittel/post 0554.01 utgjør kr 26 698. I tillegg har vi refusjoner fra Forskningsrådet for offentlig støttet PhD-prosjekt og tilfeldige inntekter som følge av salg av brukte møbler i tilknytning til flytting av kontorsted. Sum ubrukte midler og inntekter som kan overføres til neste år utgjør kr 593 496.

## Oppstilling av artskontorapporteringen for 2022

|                                                                              | Note     | 2022              | 2021              |
|------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|-------------------|
| <b>Driftsinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>                  |          |                   |                   |
| Innbetalinger fra gebyrer                                                    | 1        | 0                 | 0                 |
| Innbetalinger fra tilskudd og overføringer                                   | 1        | 494 666           | 917 375           |
| Salgs- og leieinnbetalinger                                                  | 1        | 72 132            | 102 545           |
| Andre innbetalinger                                                          | 1        | 0                 | 0                 |
| <i>Sum innbetalinger fra drift</i>                                           |          | 566 798           | 1 019 920         |
| <b>Driftsutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>                   |          |                   |                   |
| Utbetalinger til lønn                                                        | 2        | 25 172 817        | 25 217 840        |
| Andre utbetalinger til drift                                                 | 3        | 18 761 595        | 24 057 062        |
| <i>Sum utbetalinger til drift</i>                                            |          | 43 934 411        | 49 274 902        |
| <b>Netto rapporterte driftsutgifter</b>                                      |          | <b>43 367 613</b> | <b>48 254 982</b> |
| <b>Investerings- og finansinntekter rapportert til bevilgningsregnskapet</b> |          |                   |                   |
| Innbetaling av finansinntekter                                               | 4        | 0                 | 372               |
| <i>Sum investerings- og finansinntekter</i>                                  |          | 0                 | 372               |
| <b>Investerings- og finansutgifter rapportert til bevilgningsregnskapet</b>  |          |                   |                   |
| Utbetaling til investeringer                                                 |          | 0                 | 0                 |
| Utbetaling til kjøp av aksjer                                                |          | 0                 | 0                 |
| Utbetaling av finansutgifter                                                 | 4        | 1195              | 0                 |
| <i>Sum investerings- og finansutgifter</i>                                   |          | 1195              | 0                 |
| <b>Netto rapporterte investerings- og finansutgifter</b>                     |          | <b>1195</b>       | <b>0</b>          |
| <b>Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b>                 |          |                   |                   |
| Utbetalinger av tilskudd og stønader                                         | 5        | 56 097 289        | 46 471 972        |
| <i>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</i>             |          | 56 097 289        | 46 471 972        |
| <b>Inntekter og utgifter rapportert på felleskapitler</b>                    |          |                   |                   |
| Gruppelivsforsikring konto 1985 (ref. kap. 5309, inntekt)                    |          | -33 538           | -35 147           |
| Arbeidsgiveravgift konto 1986 (ref. kap. 5700, inntekt)                      |          | -2 683 096        | -2 575 460        |
| Nettoføringsordning for merverdiavgift konto 1987 (ref. kap. 1633, utgift)   |          | 1 587 258         | 1 822 189         |
| <i>Netto rapporterte utgifter på felleskapitler</i>                          |          | -1 129 376        | -788 417          |
| <b>Netto rapportert til bevilgningsregnskapet</b>                            |          | <b>98 336 721</b> | <b>93 938 165</b> |
| <b>Oversikt over mellomværende med statskassen</b>                           |          |                   |                   |
| <b>Eiendeler og gjeld</b>                                                    |          | <b>2022</b>       | <b>2021</b>       |
| Krav                                                                         |          | 0                 | 0                 |
| Kontanter                                                                    |          | 0                 | 0                 |
| Bankkontoer med statlige midler utenfor Norges Bank                          |          | 0                 | 0                 |
| Skyldig skattetrekk og andre trekk                                           |          | -1 039 881        | -936 326          |
| Skuldige offentlige avgifter                                                 |          | -2 664            | -2 316            |
| Avsett pensjonspremie til Statens pensjonskasse*                             |          | -849 661          | 0                 |
| Mottatte forskuddsbetalinger                                                 |          | 0                 | 0                 |
| Lønn (negativ netto, for mye utbetalt lønn m.m.)                             |          | 6 422             | 4 910             |
| Differanser på bank og uidentifiserte innbetalinger                          |          | -600              | 0                 |
| <b>Sum mellomværende med statskassen</b>                                     | <b>6</b> | <b>-1 886 384</b> | <b>-933 732</b>   |

\* I forbindelse med omleggingen av pensjonspremiemodellen til SPK i 2022, ble også faktureringen fra SPK lagt om. I 2021 hadde faktura for pensjonspremie for 6. termin betalingsfrist i desember, mens pensjonspremie for 6. termin i 2022 ble fakturert i desember med betalingsfrist i januar 2023. Pensjonsutgiften etter omleggingen av pensjonspremiemodellen skal fremdeles være lik fakturert pensjonspremie fra SPK. Balansekonti koblet mot mellomværende med statskassen benyttes for å utgiftsføre terminfaktura for 6. termin 2022 og eventuell tilleggsfaktura fra SPK, selv om disse ikke er betalt i 2022, jf. henholdsvis rundskriv R-118 Regnskapsføring av pensjonspremie for statlige virksomheter og rundskriv R-8/2022 Regnskapsføring av ikke utbetalte lønnsmidler ifm. lønnsoppgjøret 2022 og konsekvenser av manglende rapportering i november for fakturering og regnskapsføring av pensjonspremie fra SPK.

### Note 1 Innbetalinger fra drift

|                                                       | 31.12.2022     | 31.12.2021       |
|-------------------------------------------------------|----------------|------------------|
| <i>Innbetalinger fra tilskudd og overføringer</i>     |                |                  |
| Tilskudd fra Norges forskningsråd                     | 494 666        | 414 000          |
| Tilskudd fra andre statlige virksomheter              | 0              | 503 375          |
| <b>Sum innbetalinger fra tilskudd og overføringer</b> | <b>494 666</b> | <b>917 375</b>   |
| <i>Sals- og leieinnbetalinger</i>                     |                |                  |
| Tilfeldige inntekter                                  | 72 132         | 102 545          |
| <b>Sum sals- og leieinnbetalinger</b>                 | <b>72 132</b>  | <b>102 545</b>   |
| <b>Sum innbetalinger fra drift</b>                    | <b>566 798</b> | <b>1 019 920</b> |

### Note 2 Utbetalinger til lønn

|                                    | 31.12.2022        | 31.12.2021        |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <i>Lønn</i>                        | 20 729 565        | 19 915 759        |
| Arbeidsgiveravgift                 | 2 683 096         | 2 575 460         |
| Pensjonsutgifter*                  | 2 012 558         | 2 402 645         |
| Sykepenges og andre refusjoner (-) | -791 648          | -331 533          |
| Andre ytelser                      | 539 246           | 655 509           |
| <b>Sum utbetalinger til lønn</b>   | <b>25 172 817</b> | <b>25 217 840</b> |
| Antall utførte årsverk             | 25,25             | 26,19             |

\* Pensjoner utgiftsføres i artskontorrapporteringen. Premiesatsen for arbeidsgiverandelen utgjorde i 2022 10,13 prosent (arbeidsgiverandel av pensjonspremie/pensjonsgrunnlaget i 2022 rapportert til SPK). For regnskapsåret 2021 benyttet vi en forenklet modell for premiebetaling, noe som innebar betaling av en fast premiesats for arbeidsgiverandelen på 12 prosent.

### Forklaring til endringen av arbeidsgiverandel mellom 2021 og 2022

Fra 2022 har SPK lagt om pensjonspremiemodellen for statlige virksomheter. Fra 1. januar 2022 betaler alle statlige virksomheter en virksomhetsspesifikk hendelsesbasert arbeidsgiverandel som del av pensjonspremie. At premien er virksomhetsspesifikk, betyr at den beregnes ut fra den enkelte virksomhets forhold, ikke for grupper av virksomheter samlet. At den er hendelsesbasert, betyr at den tar hensyn til de faktiske hendelser i medlemsbestanden i virksomheten, slik at premiereserven er ajour med medlemmets opptjening. Medlemsandelen på to prosent av lønnsgrunnlaget er uendret.

### Note 3 Andre utbetalinger til drift

|                                                   | 31.12.22          | 31.12.21          |
|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Husleie                                           | 1 336 078         | 1 333 658         |
| Vedlikehold egne bygg og anlegg                   | 0                 | 0                 |
| Vedlikehold og ombygging av leide lokaler         | 195 049           | 78 100            |
| Andre utgifter til drift av eiendom og lokaler    | 257 946           | 308 937           |
| Reparasjon og vedlikehold av maskiner, utstyr mv. | 0                 | 0                 |
| Mindre utstyrsanskaffelser                        | 494 158           | 108 543           |
| Leie av maskiner, inventar og lignende            | 401 241           | 389 429           |
| Kjøp av konsulenttjenester                        | 2 706 073         | 4 419 781         |
| Kjøp av andre fremmede tjenester*                 | 9 056 362         | 15 048 665        |
| Reiser og diett                                   | 2 705 299         | 1 380 969         |
| Andre driftsutgifter                              | 1 609 389         | 988 981           |
| <b>Sum andre utbetalinger til drift</b>           | <b>18 761 595</b> | <b>24 057 062</b> |

\* Utbetalinger fra kompetanseprogrammet i Merkur til konsulentene ble tidligere regnskapsført som utbetalinger til drift. Disse blir nå saksbehandlet gjennom Regionalforvaltning og regnskapsført som tilsagn innenfor kompetanseprogrammet. Se note 5.

### Utbetalingene i 2022 fordeler seg slik

|                                |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| Kap. 554.01, Distriktssenteret | 9 209 591         |
| Kap. 554.73, Merkur            | 9 443 045         |
| Kap. 500.21, KDD*              | 111 096           |
| <b>Sum driftsutgifter</b>      | <b>18 761 595</b> |

\*Gjelder utgifter til Statens pris for Attraktiv by

### Note 4 Finansinntekter og finansutgifter

|                                           | 31.12.2022   | 31.12.2021 |
|-------------------------------------------|--------------|------------|
| <i>Innbetaling av finansinntekter</i>     |              |            |
| Renteinntekter                            | 0            | 0          |
| Valutagevinst                             | 372          | 372        |
| Annen finansinntekt                       | 0            | 0          |
| <b>Sum innbetaling av finansinntekter</b> | <b>372</b>   | <b>372</b> |
| <i>Utbetaling av finansutgifter</i>       |              |            |
| Renteutgifter                             | 1 195        | 0          |
| Valutatap                                 | 0            | 0          |
| Annen finansutgift                        | 0            | 0          |
| <b>Sum utbetaling av finansutgifter</b>   | <b>1 195</b> | <b>0</b>   |

## Note 5 Tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten

|                                                                  | 31.12.2022        | 31.12.2021        |
|------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| Tilskudd til finansielle foretak                                 | 56 097 289        | 46 471 972        |
| <b>Sum tilskuddsforvaltning og andre overføringer fra staten</b> | <b>56 097 289</b> | <b>46 471 972</b> |

### Fordeling av utbetalinger

|                                           |                   |
|-------------------------------------------|-------------------|
| <b>Utbetalt støtteordninger</b>           |                   |
| Drivstoff                                 | 2 674 186         |
| Investeringsstøtte                        | 39 501 197        |
| Utviklingsstøtte                          | 50 000            |
| Bok                                       | 212 738           |
| Service                                   | 5 368 500         |
| Strømsstøtte                              | 1 010 669         |
| <i>Sum utbetalte tilskudd</i>             | <i>48 817 290</i> |
| <b>Utbetalt kompetanseprogrammet</b>      |                   |
| Besøksordning                             | 3 503 400         |
| Omstillingsmidler                         | 4 406 000         |
| Merkur Utvikling                          | 4 130 000         |
| Innovasjonsprosjekt                       | 898 000           |
| Landskonferansen                          | 1 415 644         |
| Merkur bok                                | 277 000           |
| Butikkdatabasen                           | 656 000           |
| Regionale samlinger og nettverkssamlinger | 324 000           |
| Reisestøtteordningen                      | 34 000            |
| Handle lokalt                             | 525 000           |
| Disposisjonsmidler, styret                | 554 000           |
| <i>Sum utbetalt kompetanseprogrammet</i>  | <i>16 723 044</i> |
| <b>Sum utbetalt</b>                       | <b>65 540 334</b> |

### Fra Bevilgningsrapporteringen

|                      |            |
|----------------------|------------|
| Mindreutgift, Merkur | 69 009 666 |
|----------------------|------------|

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <b>Mindreutgiften består av</b> |                   |
| Rest strømstøtteordningen       | 21 989 331        |
| Rest tilsagn butikker           | 33 500 000        |
| Rest tilsagn konsulenter RF     | 13 520 335        |
| <b>Sum</b>                      | <b>69 009 666</b> |

## Note 6 Sammenheng mellom avregning med statskassen og mellomværende med statskassen

|                                   | 31.12.2022                                                   | 31.12.2022                                                             |                   |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                   | Spesifisering av <i>bokført</i><br>avregning med statskassen | Spesifisering av <i>rapportert</i><br>mellomværende med<br>statskassen | Forskjell         |
| Finansielle anleggsmidler         |                                                              |                                                                        |                   |
| Investeringer i aksjer og andeler | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| Obligasjoner                      | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| <i>Sum</i>                        | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| Omløpsmidler                      |                                                              |                                                                        |                   |
| Kundefordringer                   | 90 605                                                       | 0                                                                      | 90 605            |
| Andre fordringer                  | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| Bankinnskudd, kontanter o.l.      | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| <i>Sum</i>                        | 90 605                                                       | 0                                                                      | 90 605            |
| Langsiktig gjeld                  |                                                              |                                                                        |                   |
| Annen langsiktig gjeld            | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| <i>Sum</i>                        | 0                                                            | 0                                                                      | 0                 |
| Kortsiktig gjeld                  |                                                              |                                                                        |                   |
| Leverandørgjeld                   | -1 516 434                                                   | 0                                                                      | -1 516 434        |
| Skyldig skattetrekk               | -1 039 881                                                   | -1 039 881                                                             | 0                 |
| Skyldige offentlige avgifter      | -2 664                                                       | -2 664                                                                 | 0                 |
| Annen kortsiktig gjeld*           | -2 096 590                                                   | -843 839                                                               | 0                 |
| <i>Sum</i>                        | -4 655 569                                                   | -1 886 384                                                             | -1 252 751        |
| <b>Sum</b>                        | <b>-4 564 964</b>                                            | <b>-1 886 384</b>                                                      | <b>-2 678 580</b> |

## VII. Vedlegg

### Nøkkeltall Merkur-programmet

#### Merkur-butikker pr. fylke 1.1.2023 etter Butikkregisteret

| Fylke                | Nærbutikk  |            | Bokhandel |           | Endring     |
|----------------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
|                      | 2023       | 2022       | 2023      | 2022      |             |
| Troms og Finnmark    | 73         | 71         | 4         | 4         | + 2         |
| Nordland             | 77         | 79         | 6         | 6         | - 2         |
| Trøndelag            | 62         | 62         | 2         | 2         | -           |
| Møre og Romsdal      | 41         | 40         | 5         | 5         | + 1         |
| Vestland             | 111        | 112        | 11        | 11        | - 1         |
| Rogaland             | 47         | 50         | 8         | 7         | - 2         |
| Agder                | 55         | 58         | 9         | 9         | - 3         |
| Vestfold og Telemark | 24         | 24         | 12        | 13        | - 1         |
| Viken                | 25         | 19         | 10        | 9         | + 7         |
| Innlandet            | 63         | 63         | 16        | 6         | + 10        |
| <b>Totalt</b>        | <b>578</b> | <b>578</b> | <b>83</b> | <b>72</b> | <b>+ 11</b> |
| Endring              |            |            | + 11      |           |             |

#### Oversikt over tildelinger gjennom støtteordningene, sortert på fylke

| Fylke                | Merkur bok     | Støtte til drivstoffanlegg | Investeringsstøtte | Servicestøtte    | Utviklingsstøtte | Strømsstøtte     | Til sammen, uten strømsstøtte |
|----------------------|----------------|----------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------------------|
| Troms og Finnmark    | 93 000         | 141 000                    | 6 167 000          | 1 500 000        |                  |                  | 7 901 000                     |
| Nordland             |                | 428 000                    | 7 141 000          | 1 400 000        | 50 000           |                  | 9 019 000                     |
| Trøndelag            |                | 370 000                    | 3 054 000          | 300 000          |                  | 632              | 3 724 000                     |
| Møre og Romsdal      | 50 000         |                            | 3 880 000          | 200 000          |                  | 631              | 4 130 000                     |
| Vestland             | 140 000        |                            | 10 071 000         | 1 325 000        |                  | 1 288 334        | 11 536 000                    |
| Rogaland             | 57 000         | 107 000                    | 1 568 500          | 100 000          |                  | 1 763 296        | 1 832 500                     |
| Agder                | 70 000         | 476 000                    | 6 557 000          | 500 000          |                  | 717 278          | 7 603 000                     |
| Vestfold og Telemark |                |                            | 973 000            |                  |                  | 300 414          | 973 000                       |
| Innlandet            | 50 000         | 263 000                    | 4 279 000          | 100 000          |                  | 720 751          | 4 692 000                     |
| Viken                |                | 499 000                    | 1 872 000          |                  |                  | 277 243          | 2 371 000                     |
| Oslo                 |                |                            |                    |                  |                  | 222 525          |                               |
| <b>Totalsum 2022</b> | <b>460 000</b> | <b>2 284 000</b>           | <b>45 562 500</b>  | <b>5 425 000</b> | <b>50 000</b>    | <b>5 512 166</b> | <b>53 781 500</b>             |
| <i>Totalsum 2021</i> | <i>500 000</i> | <i>5 047 000</i>           | <i>43 614 000</i>  | <i>5 500 000</i> | <i>50 000</i>    |                  | <i>57 711 000</i>             |
| <i>Totalsum 2020</i> | <i>473 000</i> | <i>5 137 000</i>           | <i>40 826 000</i>  | <i>6 400 000</i> | <i>90 000</i>    |                  | <i>57 648 527</i>             |
| <i>Totalsum 2019</i> | <i>390 000</i> | <i>9 519 000</i>           | <i>36 467 026</i>  | <i>5 774 000</i> | <i>285 000</i>   |                  | <i>52 435 026</i>             |
| <i>Totalsum 2018</i> | <i>500 000</i> | <i>4 344 000</i>           | <i>25 039 000</i>  | <i>4 100 000</i> | <i>425 000</i>   |                  | <i>34 408 000</i>             |
| <i>Totalsum 2017</i> | <i>500 000</i> | <i>2 871 000</i>           | <i>24 304 000</i>  | <i>4 050 000</i> | <i>441 734</i>   |                  | <i>32 166 734</i>             |
| <i>Totalsum 2016</i> |                | <i>5 171 000</i>           | <i>27 629 000</i>  |                  | <i>1 476 000</i> |                  | <i>34 276 000</i>             |
| <i>Totalsum 2015</i> |                | <i>6 619 000</i>           | <i>35 098 000</i>  |                  | <i>1 446 000</i> |                  | <i>43 163 000</i>             |
| <i>Totalsum 2014</i> |                | <i>5 113 000</i>           | <i>31 657 000</i>  |                  | <i>1 676 000</i> |                  | <i>38 446 000</i>             |

## Merkur-styrets årsmelding 2022

---

Merkur-styret er et fagstyre oppnevnt av KDD, sammensatt av representanter fra dagligvarekjeder, butikkdrivere, kommuner og andre relevante samarbeidspartnere.

Styret har hatt følgende sammensetning i 2022:

- Wenche Fresvik, Agder fylkeskommune, Arendal, leder
- Roy Hval, Joker/Nærbutikken, Bærum, nestleder
- Halvard Mikalsen, Løkta Kolonial, Dønna (ny)
- Gunta Venge, Snarkjøp Gruppen, Øygarden
- Ragnvald Storvoll, Nordavind utvikling, Dyrøy
- Gunn Ovesen, Selvtendig næringsdrivende, Oslo
- Åshild Vere Jacobsen, Farsund bokhandel, Farsund
- Ingjerd Vestengen, Coop Norge SA, Gjerdrum (1. styremøte)
- Ingvil Størksen, Coop Norge SA, Oslo (3.-7. styremøte)

Ingvill Størksen ble oppnevnt som nytt styremedlem med virkning fra 1.6. 2022 etter at Ingjerd Vestengen måtte trekke seg som følge av sykdom.

Fagdirektør Judith Kortgård har vært Kommunal- og distriktsdepartementets observatør.

Det har i 2022 vært holdt 7 styremøter og behandlet 56 saker. To møter har blitt gjennomført ved fysisk frammøte, og fire møter har blitt gjennomført digitalt ved hjelp av Teams. Et ekstraordinært møte om tiltak for å møte utfordringen med høye strømkostnader for Merkur-butikkene, ble gjennomført ved hjelp av e-post-kommunikasjon.

Styret deltok på Merkurs landskonferanse i Trondheim 19.-20.oktober 2022, som samlet 260 deltakere til inspirasjon, faglig kunnskap og nettverksbygging. Styrets leder satt i juryen som delte ut priser for Årets butikk og Årets bokhandel. Representanter fra styret deltok også i scenedialog, i parallellsesjon og med festtale.

### Styrets arbeid

Styret skal ifølge instruks for Merkur-styret av 20.12.2021 utarbeide og vedta en årlig rapport, som inneholder en overordnet vurdering av styret sitt bidrag til Merkur-programmet si måloppnåelse. Styret vil gi følgende rapport med utgangspunkt i hvordan §4 i instruksen definerer styrets oppgaver:

**1. Vere pådriver for at eksterne samarbeidsaktører som har tyding for Merkur-butikkene er kjente med, og bidreg til å realisere målsetjingane i Merkur-programmet, som til dømes bransjeorganisasjonar, daglegvarekjedene, Posten Norge AS, Norsk Tipping AS og Innovasjon Norge.**

Kjede-representantene i styret fungerer som kontaktledd mellom Distriktssenteret og kjedene og tilfører Distriktssenteret faglig kunnskap om dagligvaremarkedet generelt og kjededrift spesielt. De er også bindeledd mellom konsulentene og kjedenes regionsapparat. Kjedene bidrar videre med relevant og oppdatert kompetanse for å sikre målrettede, velfungerende støtteordninger samt relevante og kompetansebyggende opplæringsprogrammer. Den generelle kontakten mellom kjedene og Distriktssenteret har vært god.

Styret har bidratt til å få koplet eksterne virkemiddelaktører som Innovasjon Norge, SIVA og Husbanken opp mot pilotprosjektet Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget i en tidlig fase.

Side 1

2. Gi strategiske føringar for arbeidet med Merkur-programmet, gjennom å vedta overordna budsjett for midlane avsett til Merkur-programmet, fordele midlar mellom dei ulike tilskotsordningane og kompetanseprogrammet sine aktivitetar, fatte vedtak om utviklingsprosjekt og større satsingar/aktivitetar i Merkur.

Styret har gjennom overordnet vedtak om strategi og budsjett (sak 6/22) fordelt Stortingets bevilgning på 61,3 mill. kr slik at 18,7 mill. kr ble avsatt til kompetanseprogrammet og 42,6 mill. kr til støtteordningene.

Styret har etter en grundig drøfting bevilget midler til innovasjonsprosjektet Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget.

3. Gi strategiske råd for arbeidet med Merkur-programmet, gjennom:

o høyringar og innspel til departementet, innanfor relevante saker og politikkområde

Arbeidet med oppfølging av Menons gjennomgang av Merkur-programmet var en prioritert arbeidsoppgave i første halvår. Styret drøftet problemstillingene som ble løftet opp gjennom fire styremøter og hadde en grundig prosess med orientering, innspillsrunde, kafédialog, plenumsdiskusjon mm. før endelig vedtak.

Merkur-styrets anbefalinger ble oversendt til KDD som en del av Distriktssenterets rapport til departementet. Styret delte de fleste av Distriktssenterets vurderinger, men presiserte at kjedene fortsatt har en viktig plass i styret fordi de sitter med viktig kompetanse og nettverk som Merkur-programmet har bruk for og som andre styremedlemmer ikke besitter.

Styret har på eget initiativ levert en høringsuttalelse til Justis- og beredskapsdepartementets forslag til endringer i finansavtalelovens regler om kontantoppgjør. Styret ser at forslaget vil kunne få negative konsekvenser for distriktsbutikker som har satset på eller ønsker å satse på utvidede åpningstider med delvis selvbetjening.

o vurdering av statusrapportar for tilskotsordningane og kompetanseprogrammet, som vert lagt fram på kvart styremøte

Styret ser på statusrapportene som nyttige orienteringer om Merkurs arbeid. Styret har bedt om at det omfattende materialet i rapportene i enda større grad blir presentert slik at det kan være mulig å se utviklingstrekk over tid. Styret er opptatt av at både tilskuddsordninger og virkemiddel i kompetanseprogrammet skal være tilgjengelig for alle butikker, uavhengig av konsulent og geografisk region.

o vurdering av innretning og prioriteringar i tilskotsordningane

Styret har hatt en grundig vurdering av tilskuddsordningene i forbindelse med gjennomgangen av Menon-rapporten. Styret mener at det må utredes forslag til nye og bedre støtteordninger for distriktsbokhandler og vil jobbe videre med at støttebeløpet i første omgang blir økt til 100.000 kr for å gjøre dagens ordning attraktiv.

o vurdering av rammer og prioriteringar for Merkur-konsulentane sitt arbeid

Styret har fått bedre kunnskap og innsikt om arbeidet ute i felt og effekten av programmet ved at konsulenter har blitt invitert inn i styremøter for å orientere om sitt arbeid og sine utfordringer og komme med innspill til hvordan Merkur-programmet kan utvikles videre.

Styret har vurdert rammer og prioriteringar for konsulentenes arbeid gjennom budsjettvedtak og vedtak om bevilgninger til tre innovasjonsprosjekt og fire omstillingsprosjekt.

4. Vere klageorgan for enkeltvedtak fatta av Distriktssenteret, innanfor dei økonomiske støtteordningane.

Side 2

Styret har behandlet 8 ankesaker. 6 saker har blitt avvist, og 2 saker har blitt tatt til følge, i samsvar med tilråding fra Distriktssenteret. Styret er tilfreds med at antallet klagesaker har blitt gradvis redusert de to siste årene.

### Utfordringer

2022 har vært både et krevende og et godt arbeidsår for Merkur-styret. Styret fikk et nytt medlem og hele styret har jobbet målrettet sammen både gjennom digitale og fysiske møter.

To store saker har krevd mye arbeid over tid. Det gjelder først og fremst oppdraget med å gå gjennom og vurdere Menon Economics mange forslag til endringer av seleksjonskriterium for å kunne delta i Merkurs kompetanseprogram og økonomiske støtteordninger, konsulenttjenester, tilleggstjenester mm. Oppdraget gjorde det nødvendig for styret å utforske utfordringsbildet for distriktsbutikker og ta en fullstendig gjennomgang av alle ordninger og verktøy som i dag ligger i Merkurs portefølje. Dette har vært en svært nyttig øvelse. Styret har på denne måten fått mer inngående kjennskap til programmet og står bedre rustet til å utvikle nye strategier for Merkurs utvikling.

Økonomiske utfordringer for Merkur-butikker i Sør-Norge som følge av ekstraordinært høye strømpriser, har også vært en krevende problemstilling. Distriktssenteret orienterte styret tidlig på året om bekymringsmeldinger fra kjøpmenn og Merkur-konsulenter. Styret støttet opp om Distriktssenterets forslag om å be KDD komme med forslag om et tillegg i Merkur-forskrifta, slik at butikker i Sør-Norge kunne få høyere støttesats ved investeringer i enøktiltak (sak 45/22). Det ble også bevilget 250.000 kr i et utviklingsprosjekt som legger til rette for å kartlegge mulige enøktiltak i butikkene.

Styret er tilfreds med at Stortinget bevilget 23 mill. kr til en midlertidig strømstøtteordning for månedene september-desember. Men styret er ikke tilfreds med at departementet la begrensninger på prosessen som ledet fram mot denne støtteordningen. Styret fikk ikke innsyn i notater og forslag som ble utvekslet mellom Distriktssenteret og departementet og fikk derfor heller ikke anledning til å komme med innspill og gi strategiske råd. Dette medførte at innretningen på strømstøtteordningen ikke traff like godt for alle kjeder.

Styret har også dette året jobbet videre på det grunnlaget som ble etablert i 2020, da styret gjennomførte en strategiprosess for å få en felles forståelse for hvordan styret, Distriktssenteret og KDD sammen kan utvikle og drive Merkur-programmet framover. Styret opplever at vi har funnet fram en god arbeidsform der styrets fagkunnskap om og innsikt i etablering, drift og utvikling av butikker har blitt koplet sammen med Distriktssenterets forvaltningskompetanse og kunnskap om lokal samfunnsutvikling. Styret har som hovedregel fått orientering om større saker på et tidlig tidspunkt og fått gitt innspill til Distriktssenteret før sakene har blitt lagt fram for endelig vedtak. Styrets medlemmer har også fått ansvar for oppspill eller framlegging av saker for styret.

Styrets arbeid har blitt utført i samsvar med vedtatt årshjul for 2022. Følgende tema har i samsvar med årshjul blitt drøftet i styret, i tillegg til den løpende saksbehandling:

- KDDs gjennomgang av Merkur-programmet (Menon-rapporten)
- Pilotprosjekt: Framtidas nærbutikk i det flerfunksjonelle bygget
- Nærbutikken som reiselivsaktør
- Strategiske satsinger for 2023

Styret har dette året jobbet etter ny instruks. Styret ser det som vesentlig at den nye instruks gir styret en strategisk rolle, slik at styret fortsatt kan gi strategiske råd og føringer for arbeidet med Merkur-programmet.

### Framtidsutsikter

Merkur-styret har endret fokus etter strategidiskusjonen i 2020. Styret har valgt å bruke mindre tid på orienteringssaker for å kunne bruke mer tid på saker der styret kan gi strategiske føringer og råd. Styret ønsker å jobbe videre på denne måten og legger vekt på at dette er en kontinuerlig prosess.

2022 ble et svært krevende år for mange Merkur-butikker. Rekordhøye strømpriser i Sør-Norge har ført til nedlegging av flere marginale butikker. Uten strømstøtte gjennom Merkur-programmet ville enda flere butikker ha sett seg nødt til å stenge dørene.

Butikkene har stått overfor to utfordringer. For det første har de hatt for dårlig likviditet til å kunne betale ekstraordinært høye strømmregninger over tid. For det andre har de heller ikke hatt økonomi til å gjennomføre enøktiltak som kan redusere kostnadene.

På toppen av dette har mange butikker på bygda opplevd redusert omsetning og langt tøffere konkurranse fra lavprisbutikker i byer og kommunesenter. Mange kunder har fått dårligere råd og blitt mer opptatt av prisen på dagligvarer som følge av høye strømpriser, høye bensinpriser, høyere rente og en generell prisstigning på både varer og tjenester.

Styret er bekymret for framtida for svært mange distriktsbutikker, dersom de høye strømprisene vedvarer og det ikke kommer på plass en ordning som kan sikre stabile priser på et langt lavere nivå enn i dag. Det er også grunn til uro for konkurransen fra store lavprisbutikker som ikke tilbyr noe av den servicen som distriktsbutikkene er kjent for.

Styret ser tydelig at Merkur gir grunnlag for bosetting over hele Norge, ved at innbyggerne i distriktene får tilgang til en nærliggende dagligvarebutikk med god kvalitet og verdifulle tjenester knyttet til butikken.

2023 kan bli et avgjørende år for mange Merkur-butikker. Strømstøtten for høsten 2022 har gitt et nødvendig pusterom, men støtteordningen ble avvirket ved årsskiftet. Styret ønsker å være en pådriver for å få plass en ny strømstøtteordning for 2023.

Vi har store ambisjoner for Merkur og Merkur-butikkene, men ser samtidig at Merkur i dag har begrenset med verktøy for å møte utfordringene med høye strømpriser og svakere økonomi for folk flest.

Vi ønsker å jobbe langsiktig og strategisk med videre utvikling av programmet. Vi vil takke KDD for oppdraget i 2022 og ser fram til godt samarbeid med både Distriktssenteret og KDD i 2023.

## Handlingsplan for inkludering

| <b>Hovedmål:</b> Minst 5 % av Distriktssenterets ansatte tilhører målgruppen                                                                                 |                                                                                                                                                                                                |                                           |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Delmål:</b> 1. Økt bevissthet og kompetanse om inkludering og mangfold<br>2. Vi gjennomfører rekrutteringsprosesser som i større grad fremmer inkludering |                                                                                                                                                                                                |                                           |                       |
| Mål                                                                                                                                                          | Tiltak                                                                                                                                                                                         | Tidsfrist                                 | Ansvarlig             |
| . Økt bevissthet og kompetanse om inkludering og mangfold.                                                                                                   | 1. Ledergruppa gjennomfører arbeidsmøte med mangfoldsledelse og inkludering som tema, inkl. bruk av arbeidsgiverportalen og erfaringsdeling fra andre virksomheter som når inkluderingsmålene. | 1.kvartal 2021                            | Direktør/ledergruppen |
|                                                                                                                                                              | 2. Rekrutterende ledere deltar på DFØs kurs og webinarer om temaet                                                                                                                             | Ved neste rekrutterings-prosess           | HR                    |
|                                                                                                                                                              | 3. Vi tar målene i inkluderingsdugnaden inn i relevante styringsdokumenter som kompetanseplanen og virksomhetsplanen                                                                           | 1.kvartal                                 | Direktør              |
|                                                                                                                                                              | 4. Vi rapporterer på måloppnåelse i styringsdialog og årsrapport                                                                                                                               | Løpende                                   | Direktør/HR           |
| . Vi gjennomfører rekrutteringsprosesser som fremmer inkludering                                                                                             | 5. Alle ledige stillinger skal vurderes mot traineeprogrammet                                                                                                                                  | Løpende: ved alle rekrutterings-prosesser | Direktør/HR           |
|                                                                                                                                                              | 6. Forbedre jobbanalysene og stillingsutlysingene slik at de i enda større grad understøtter mangfold og inkludering                                                                           | Ved neste rekrutterings-prosess           | HR                    |
|                                                                                                                                                              | 7. Revidere rekrutteringsprosessene våre for å sikre at praksis ikke ekskluderer heller enn inkluderer                                                                                         | Ved neste rekrutterings-prosess           | HR                    |
|                                                                                                                                                              | 8. Bruke mulighetene som ligger i positiv særbehandling mer systematisk                                                                                                                        | Løpende: ved alle rekrutterings-prosesser | HR                    |

## Referanser

- Brastad, B., Løkken, J., & Opdal, I. (2022). *Økt bruk og nytte - Brukerundersøkelse for distriktssenteret 2022*. Oxford Research. Henta frå <https://distriktssenteret.no/litteratur/brukerundersokning-for-distriktssenteret-2022/>
- Brobakk, J., Dahl, M., & Gjertsen, A. (2021). *Distriktskommune 3.0. Bedre samfunnsutvikling gjennom forenkling av kommuneplanleggingen i de minste kommunene*. Ruralis. Henta frå <https://distriktssenteret.no/litteratur/distriktskommune-3-0-bedre-samfunnsutvikling-gjennomforenkling-av-kommuneplanleggingen-i-de-minste-kommunene/>
- Distriktssenteret. (2015, 9 2). *distriktssenteret.no*. Henta 2 28, 2023 frå Utviklingskapasitet: <https://distriktssenteret.no/artikkel/utviklingskapasitet-2/>
- Distriktssenteret. (2022). *Vurdering av konsekvensene av forslagene i Menon Economics gjennomgang av Merkur-programmet*. Distriktssenteret. Henta frå [https://www.merkur-programmet.no/wp-content/uploads/2022/06/Distriktssenteret\\_vurdering-av-Menon-rapporten.pdf](https://www.merkur-programmet.no/wp-content/uploads/2022/06/Distriktssenteret_vurdering-av-Menon-rapporten.pdf)
- Grünfeld, L. A., Grønvik, O., Angell, E., Foseid, H., & Winther-Larsen, S. G. (2021). *Gjennomgang av Merkur-programmet*. Oslo: Menon Economics.
- Høydahl, E. (2020). *Sentralitetsindeksen*. Statistisk sentralbyrå. Henta frå S.
- Kommunal- og distriktsdepartementet. (2022, 12 09). Hovedinstruks for Distriktssenteret. Kommunal- og distriktsdepartementet. Henta frå <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2023/01/Hovedinstruks-for-Distriktssenteret-des-2022.pdf>
- Lysø, R., Carlsson, E., Sletterød, N.-A., & Øyum, L. (2022). *Følgforskning av Veiledningspiloten - Sluttrapport*. Sintef Digital. Henta frå <https://distriktssenteret.no/litteratur/folegforskning-av-veiledningspiloten-sluttrapport/>
- Lysø, R., Løe, I.-C., Carlsson, E., Sollid-Bolås, T., Sivertsen, H., & Sand, R. (2019). *Brukerundersøkelse Distriktssenteret 2019*. Trøndelag Forskning og Utvikling. Henta frå <https://distriktssenteret.no/litteratur/brukerundersokelse-distriktssenteret-2019/>
- Mellingen, M. L. (2022, 10 3). *Generalistkommuneutvalget – innspill fra Distriktssenteret*. Distriktssenteret. Henta frå <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2022/10/Innspill-Generalistkommuneutvalget.pdf>
- NOU 2020:12. (2020). *Næringslivets betydning for levende og bærekraftige lokalsamfunn*. Oslo: Nærings- og fiskeridepartementet - Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- NOU 2020:15. (2020). *Det handler om Norge - Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Oslo: Kommunal- og distriktsdepartementet.
- Oslo Economics og Inventura. (2022). *Kommunen som innkjøper*. Henta frå <https://distriktssenteret.no/litteratur/kommunen-som-innkjoper/>
- Skavhaug, I., Godal, R., & Vangsnes, R. (2022). *Bærekraft i distriktskommuner. Hvordan innbyggere i distriktskommuner forstår bærekraft, og hvordan distriktskommuner arbeider med bærekraftig samfunnsutvikling*. Distriktssenteret. Henta frå <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2022/05/Barekraft-i-distriktskommuner-220509.pdf>
- Wekre, T., Solbakken, M., Jensen, B., & Vangsnes, R. (2023). *Veiledningspiloten - Dette har vi erfart og lært (upublisert)*. Distriktssenteret.



**Distriktssenteret**  
Kompetansesenter for distriktsutvikling



**MERKUR**  
FOR BUTIKKEN OG BYGDA

Alstahaug – Steinkjer – Sogndal

distriktssenteret.no  
merkur-programmet.no  
Telefon 48 16 82 80