

Anne Sæterdal

# «Aksjonsplan Brumunddal»

Rapport fra veiledningsarbeidet første år  
februar – desember 1992

BYGGFORSK

Norges byggforskningsinstitutt

Anne Sæterdal

**«Aksjonsplan  
Brumunddal»**

Rapport fra veiledningsarbeidet første år  
februar – desember 1992

Prosjektrapport 134 – 1993

Prosjektrapport 134  
Anne Sæterdal

**«Aksjonsplan Brumunddal»**

Rapport fra veiledningsarbeidet første år  
februar – desember 1992

ISBN 82-536-0429-7  
100 eks. trykt av  
Lobo Grafisk A/S

Cyclus resirkulert papir  
Omslag 200 g, innmat 100 g

© Norges byggforskningsinstitutt 1993

Adr.: Forskningsveien 3B  
Postboks 123 Blindern  
0314 OSLO

Tlf.: 22 96 55 00

Fax 22 69 94 38 og 22 96 55 42

## Forord

Denne rapporten oppsummerer kort arbeidet knyttet til veiledning av Aksjonsplan Brumunddal. Selve innholdet i aksjonsplanen og arbeidet med utvikling av dette, rapporteres i form av statusrapporter av nærmiljøkonsulenten i Ringsaker kommune, Roy Carstens. Han er prosjektleder for "Aksjonsplan Brumunddal".

Denne rapporten er skrevet av Anne Sæterdal, Norges byggforskningsinstitutt (NBI). Hun har hatt ansvaret for veiledningsarbeidet i 1992. Avsnittet om frivillige organisasjoner er skrevet av Yngve Carlsson, Norsk institutt for by- og regionsforskning (NIBR). Han har arbeidet sammen med Anne Sæterdal om veiledningen.

Rapporten er først og fremst ment å være til informasjon for oppdragsgiver og til støtte underveis for de som arbeider med aksjonsplanen lokalt.

Kirsten Arge

Anne Sæterdal

## Innhold

Forord	3
1. Kort om veiledningsprosjektet	6
2. Kort om Aksjonsplan Brumunddal	7
3. Om veiledningen første år	12
Om å komme i posisjon som veileder	12
Veilederrollen	17
Veiledningsformer.	18
4. Om forsøksprosessen	19
Om å være med i et forsøksprosjekt	19
Fire hovedkriterier for prosjektorganisering	19
Modell for selve forsøksprosessen.	22
Forberedelsesfasen	22
Utprøvingsfasen.	23
Konsoliderings- og overføringsfasen.	24
5. Refleksjoner knyttet til Aksjonsplan Brumunddal med utgangspunkt i generelle erfaringer fra oppstart av forsøk	25
Spesiell oppstart	25
Store eksterne ressurser til Aksjonsplanen	25
Spontan aksjon som utløsningsmekanisme for kommunalt utviklingsarbeid	26
Treg, tung og tradisjonell kommune?	26
Åpne kanaler til høyeste hold!	26
6. Om å nå bredt ut - fokus på frivillige organisasjoner	27
Korte idemøter med frivillige organisasjoner.	29
En separat prosess overfor Brumunddal Idrettslag	29
Utfordringer for det videre arbeid	30
7. Forestillinger om utfordringer i 1993 - Innspill fra veilederhold	31
Arbeidet med bred forankring og mobilisering må fortsette i 1993	31
Arbeidet med å styrke det tverretatlige samspillet må fortsette i 1993	32
Arbeidet med endring av strukturelle forhold i et langsiktig perspektiv blir viktig	32

8. Hva har vi lært til nå om oppstart av en snu-operasjon som denne?	33
Start med å utvikle en felles forståelse av lokalsamfunnets historie, situasjon og muligheter i dag.	33
En grundig diskusjon av begreper og utvikling av et felles språk	33
Arbeid med formulering og forankring av langsiktige og kortsiktige mål	34
Tydelig plassering av ansvar og oppgaver spredt i den kommunale organisasjonen	34
Pådriverfunksjon bør plasseres sentralt	34
Etablering av samarbeid med grupper og organisasjoner, og stimulering av disse til målrettet samspill mot felles mål som er satt opp	34
Organisering av erfaringslæring underveis	34
Forholdet til media	35
Litteraturliste	36

## 1. Kort om veiledningsprosjektet

Bakgrunnen for veiledningsprosjektet er "Aksjonsplan Brumunddal". Denne aksjonsplanen kom i stand for å sette en stopper for utvikling av trakassering av innvandrere og flyktninger i Brumunddal. Brumunddal har over noen tid utviklet seg til å bli en nasjonal arena for ulike typer markeringer av motstand mot innvandreres og flyktningers opphold og bosetting i Norge. Brumunddal hadde opplevet gjentagende episoder med terroristisk vold mot utlendinger, skyteepisoder, overfall, hærverk, mobbing og truende atferd mot voksne og barn. Forhistorien og opptakten til selve Aksjonsplanen er beskrevet en rekke steder så det skal vi ikke gå inn på her. Det ble dannet en lokal aksjon "Brumunddal på nye veier", som sammen med kommunen tok initiativ til handling. Ledelsen for aksjonen og kommunen tok kontakt med sentrale politiske myndigheter og ba om bistand, faglig og økonomisk.

Ringsaker kommune ble tildelt tre millioner fra Kommunaldepartementet for 1992 til oppstart av Aksjonsplan Brumunddal. Det ble dannet en "ad-hoc"-gruppe bestående av representanter fra flere departementer, kommunen og den lokale aksjonsledelsen. Denne gruppen utarbeidet Aksjonsplan for Brumunddal. Miljøverndepartementet ved Nærmiljøsekretariatet og Kommunaldepartementet ved Innvandrerafdelingen ble enige om å gå sammen om å finansiere en veiledningsfunksjon knyttet til den lokale aksjonsplanen. Norges byggforskingsinstitutt og Norsk institutt for by- og regionsforskning ble kontaktet fordi disse miljøene har lang erfaring med lokalt utviklingsarbeid og prosjektorganisert forsøksvirksomhet.

Prosjektledelsen for veiledningsarbeidet ble lagt på NBI v/Anne Sæterdal. Det ble etablert samarbeid med Yngve Carlsson, NIBR, som fra før av samarbeider tett med NBI på flere felter.

Det har for 1992 vært bevilget kr 250' til veiledningsarbeidet. Det var ikke forutsatt noe skriftlig rapportering. Vi har allikevel valgt å lage en kort rapport fra det første året.

Veiledningsprosjektet er planlagt for samme periode som Aksjonsplanen (1992-94). Vi regner at veiledningsbehovet vil avta noe i 1993 og enda mer i 1994. For 1993 er det søkt om kr 150' til veiledning og kr 50' til rapportering. Hovedansvarlig for veiledning i 1993 vil være Yngve Carlsson, NIBR. Han vil også stå for rapportering i 1993.

## 2. Kort om Aksjonsplan Brumunddal

Aksjonsplanen er beskrevet i et eget dokument (Aksjonsplan Brumunddal, datert 9.12.1991)

Det er som tidligere nevnt laget en ad hoc gruppe. Gruppen hadde følgende sammensetning:

Tor Lillehovde	Ringsaker kommune
Arne Olav Loeng	"
Odd Cato Kristiansen	Brumunddal på nye veier
Petter J. Drefvelin	Kommunaldepartementet
Tove Skarstein	"
Eva Haagensen	"
Espen Thorud	"
Long Litt Woon	"
Einar Einarsen	"
Elisabeth S. Christensen	Utlendingsdirektoratet
Vidar Hansen	"
Erling Børstad	Justisdepartementet
Berit Renberg	"
Lars Meling	"
Asle Moltumyr	Miljøverndepartementet

Gruppen har fortsatt å ha møter etter at Aksjonsplanen var ferdig for å følge opp arbeidet fra flere ulike sektorer og forvaltningsnivå. De sentrale myndigheter ønsker å følge med i det lokale arbeidet både fordi det er en stor enkeltbevilgning til et lokalsamfunn, men også fordi de ønsker å ta del i erfaringene kommunen gjør. Slike erfaringer kan formidles videre til andre lokalsamfunn med lignende utfordringer. Flere andre kommuner og lokalsamfunn har vært framme i pressen etter at Ringsaker/Brumunddal fikk sin bevilgning. (Vennesla, Hareide og Gjøvik bl.a.) For å rettferdiggjøre at det bevilges kun til ett av de lokale samfunn som rammes, må det organiseres læring og spredning rundt det lokale arbeidet. Dette krever oppfølging fra sentralt hold.

Flere av de saker som tas opp i gruppen ligger utenfor kommunens kontroll og påvirkningsmuligheter. Her kan oppfølgingsgruppen bistå. Eksempler her er: - praktisering av straffelovens paragrafer knyttet til rasistiske ytringer og rasistiske handlinger - praktisering av regler knyttet til arbeidsmarkedstiltak - forholdet til pressen osv. Saker som dette der kommunen trenger bistand fra sentrale myndigheter blir tatt opp i denne oppfølgingsgruppen.

Aksjonsplanen rommet ved start kort fortalt følgende tiltak:

### Forslag til tiltak

Hensikten med planen er:

- Å legge til rette og samordne lokale aktiviteter og virkemidler som bidrar til å gjøre Brumunddal til et godt sted å være for alle.



- Å stimulere lokale lag og organisasjoner til å bidra mer aktivt til å skape gode forhold mellom innvandrere og lokalbefolkningen forøvrig.

Aksjonsplanen retter seg mot sosiale, kulturelle og fysiske forbedringstiltak i Brumunddal, og må oppfattes som et bidrag for tilrettelegging av ulike lokale aktiviteter.

## STATLIGE TILTAK

Gruppen har diskutert ulike statlige tiltak som kan bidra til gjennomføringen av aksjonsplanen. Følgende tiltak har de respektive statlige instanser allerede forpliktet seg til å følge opp:

### Kommunaldepartementet

- Lede og koordinere arbeidet rundt Aksjon Brumunddal fram til sluttdokumentet ferdigstilles i november 1991
- arbeid mot etnisk diskriminering blir et satsingsområde for Innvandringsavdelingen i 1992.
- bidra til veiledning, evaluering og forskning i forbindelse med gjennomføring av Aksjon Brumunddal (jfr. Miljøverndepartementet)

### Justisdepartementet

- påse at regelverket ivaretar utlendingers rettssikkerhet og ikke inneholder rasistiske holdninger
- bidra til at politiet gis opplæring på utlendingsfeltet, herunder flerkulturell forståelse o.l.
- vurdere og gi nærmere retningslinjer til politiet om gjennomføring av utlendingskontroll
- temaet "politiet og minoritetene" blir et tema for de neste kontaktmøtene i forebyggende arbeid mellom JD og politikamrene
- vurdere forlengelse av de 6 midlertidige stillinger til politiet i Hamar
- vurdering av innkjøp av minibuss eller mobil politipost i distriktet
- bistå politiet i Hamar med planlegging av tiltak av forebyggende karakter
- vurdering av tiltak for å bedre vernet mot rasediskriminering
- vurdere ønsket om en styrking av bemanningen ved lensmannskontorene i Ringsaker

### Miljøverndepartementet

- bidra til arbeidet rundt veiledning/evaluering i forbindelse med gjennomføring av Aksjon Brumunddal (jfr. Kommunaldeprtamentet)  
Utgangspunktet er erfaringene fra nærmiljøforsøkene, spesielt erfaringene fra lokal mobilisering
- bidra til stimulering av frivillige lag og organisasjoner i samarbeid med kommunen. det forutsetter en kommunal plan for samarbeidet. Tiltakene bør være områderettet (kommunedel) og tverrsektorielle.

### Arbeidsdepartementet

- videreføring av eksisterende sysselsettingsprosjekter i Ringsaker
- 10 nye praksisplaner for unge sosialhjelpsmotakere.

### Utlendingsdirektoratet

- Kurs i bruk av "nettverksmodellen" ved informasjons- og holdningsskapende arbeid, 1991. Samarbeid med BPNV. Diverse målgrupper.
- nytt kurs i 1992. Samarbeid med BPNV. Diverse målgrupper.
- seminar for media i Hedmark og Oppland. Primo 1992 (samarbeid med BPNV).
- gratis informasjonsmateriell og mulighet for å søke støtte til lokale tiltak for å skape gode forhold mellom nordmenn og innvandrere.

(Søkere fra Ringsaker søker på linje-med andre.)

- bidra med råd og foredragsholdere til informasjonsseminar i regi av BPNV.

## FYLKESKOMMUNALE TILTAK

Gruppen har ikke spesielt diskutert aktuelle fylkeskommunale tiltak, men forutsetter at kommunen drøfter med fylkeskommunen muligheten for bedret tilbud innen videregående opplæring.

## KOMMUNALE TILTAK

En rekke av de tiltak som gjennomføres over kommunens budsjett er direkte eller indirekte av betydning i det antirasistiske arbeidet.

Nedenfor er imidlertid bare kommentert alle tiltak etter diskusjon i AD-HOC-GRUPPEN som synes spesielt aktuelle. Kommunen skal vurdere hvilke av tiltakene som skal videreføres ut over prosjektperioden og hvordan tiltakene kan finansieres innen ordinære ordninger. Det er forutsatt at tiltakslisten skal vurderes kontinuerlig.

### Nærmiljøkontakten

Gjennomføringen av aksjonsplanen krever en annen arbeidsmåte/form enn det som i hovedsak er praktisert i den kommunale virksomhet hittil. Arbeid på tvers av faggrenser, fagprofesjoner og etatsgrenser blir nødvendig for å møte de utfordringene som ligger foran.

Hver etat må også i framtida drive med de aktivitetene de er opprettet for og har kompetanse i. Men enkelte oppgaver vil bli løst bedre i forhold til brukerne dersom etatene samarbeider mer enn tilfelle er i dag. Det har bl.a. sammenheng med utnyttelsen av fagpersoner og ressurser.

Organiseringen av et tverretatlig samarbeid kan skje på mange måter. Området er ganske nytt og de fleste kommuner er på leting etter modeller som passer akkurat deres utfordringer og rammevilkår. Noen idealmodell er ennå ikke funnet. Men i gjennomføringsfasen på 3 år er det nødvendig med sterk oppfølging fra sentralt administrativt og politisk hold. Det må derfor opprettes en stilling som nærmiljøkonsulent, plassert hos rådmannen, som får ansvaret for på rådmannens vegne å koordinere de antirasistiske tiltakene både innad i kommunen og mot statlige og fylkeskommunale organer samt de aktuelle private organisasjonene. Det er naturlig at stillingen opprettes som en engasjementsstilling for aksjonsperioden. Stillingen er alt utlyst og forventes besatt før årsskiftet.

Beregnet kostnad kr 320.000,-

### Ungdomskafe

Ungdomskafeen er forutsatt drevet hver lørdagskveld i Brumunddal fritidsklubbs lokaler i Brumunddal sentrum. Målgrupper er ungdom i alderen 14-18 år, eventuelt en noe høyere aldersgruppe etter nærmere vurdering. Det skal være voksne ledere, kombinert med fritidsklubbens klubbarbeidere. Den bør også kombineres med nattvandrerordningen som BPNV har tatt initiativet til.

Beregnet kostnad 180.000,-

### Forsterket fritidsklubb

Et viktig ungdomsrettet tiltak spesielt i innsatsen mot rusmiddelbruk er de kommunalt drevet fritidsklubbene, som er helt og holdent et rusmiddelfritt tilbud.

En vanlig brukt definisjon på fritidsklubb er følgende:

"Fritidsklubben er et sosialt, politisk virkemiddel med det bevisste siktepunkt i sitt åpne miljø å integrere ungdom som ikke nyttegjør seg eller deltar i det tradisjonelle kultur- og friluftsliv, og de unge som trenger særlig hjelp og støtte i oppveksten."

I Ringsaker kommune har man fritidsklubber på Stavsjø, i Moelv og i Brumunddal (åpnet 1991). Fritidsklubbene i Ringsaker sorterer under kulturetaten. Det synes åpenbart at fritidsklubbene bør være et viktig virkemiddel i arbeidet med å redusere de aktive støttemiljøene for voldsutøvere. Med den foreslåtte styrking av fritidsklubbene er det forutsatt at den skal utvide sitt tilbud, både med hensyn til åpningstid og med hensyn til de gruppene den retter seg mot. Forutsetningen er at den skal arbeide mer aktivt med å desimere de støttemiljøene som finnes.

Brumunddal fritidsklubb drives med heltidsansatt klubbleder og fem deltidsansatte klubbledere. En styrking av tilbudet, både innholdsmessig og overfor nye grupper er forutsatt gjennomført.

Beregnet kostnad kr 70.000,-

#### **Informasjonstiltak**

Det er nødvendig med noen målrettede informasjonstiltak om innvandring og rasisme overfor forskjellige grupper av befolkningen, i tillegg til de informasjonstiltak som iverksettes av BPNV og andre.

Beregnet kostnad kr 20.000,-

#### **Sosiallærertjeneste**

Det er forutsatt gjennomført en forsterket sosiallærertjeneste på tilsammen 20 t/u ved Brumunddal og Furnes ungdomsskoler. Skolesjefen har foreslått at timene lyses ut internt ved skolene og legges til lærerposter som har undervisning og er godt kjent ved skolen og i lokalmiljøet.

Beregnet kostnad kr 200.000,-

#### **Ungdomskontakt**

Ringsaker kommune vurderer om den nåværende utekontakten omstruktureres og deretter styrkes med to stillinger og på den måten organiserer en ungdomskontakt.

En slik ny ungdomskontakt må ha som utgangspunkt en klar målsetting for virksomheten. Spesielt bør det vurderes å flytte den administrative tilknytning fra helse- og sosialetaten til kulturetaten. Dette utredningsarbeidet må igangsettes umiddelbart og fullføres innen kort tid. Det synes åpenbart at det bør etableres et tett samarbeid mellom ungdomskontaktene og fritidsklubbene. Det vil også være et argument for at disse to organer legges under samme etat.

Beregnet kostnad kr 720.000,-

#### **Sysselsettingstiltak**

Foruten videreføring av de eksisterende sysselsettingstiltak i kommunen, har Arbeids- og administrasjonsdepartementet i tillegg stilt midler til 10 praksisplasser til disposisjon. Det er nødvendig med en stilling som tiltaksarbeider for å administrere denne gruppen som vil være relativt arbeidskrevende å sysselsette. Tiltaksarbeideren vil arbeide sammen med den tiltakskonsulenten sosialseksjonen i helse- og sosialetaten har

Beregnet kostnad kr 320.000,-

#### **Bruparken**

Ringsaker kommune har under utarbeiding en plan for opparbeiding og forandring av det området, gjerne kalt Mobiltomta, som i perioder har vært tilholdssted og åsted for grupper som har utøvd rasistisk vold. Gjennomføring av planen vil fullstendig endre områdets

karakter og gruppen anser det som viktig. Totalkostnadene er foreløpig anslått til ca 3 mill. kroner. For å gjøre det mulig å framskynde prosjektet bør kapitalkostnadene kunne dekkes i den gitte bevilgning i aksjonsperioden.

Beregnet kostnad kr 350.000

## PRIVATE TILTAK

### Brumunddal på nye veier

En vesentlig del av det antirasistiske og holdningsskapende arbeidet i Brumunddal utføres av organisasjonen Brumunddal på nye veier (BPNV). Av de tildelte midlene har kommunen bevilget kr 50.000,- som tilskudd til driften i 1991. Det er forutsatt at organisasjonen skal tildeles kr 100.000,- til sin drift i 1992. Et teaterprosjekt er beregnet til å koste kr 40.000,-. BPNV vil sammen med Utlendingsdirektoratet stå som arrangør av flere seminarer i 1991 og 1992. Organisasjonen vil ventelig få utgifter på tilsammen kr 30.000,- til dette.

Beregnet kostnad kr 220.000,-

### Brumunddal ungdomshus

Ungdomshuset har bedt om å få midler til å kunne ansette to personer i deltidsstillinger. For å sette i stand verksteder og foreta visse andre anskaffelser er det anslått et behov på kr 15.000,-.

Beregnet kostnad kr 400.000,-

### Andre organisasjoner

Det foreligger forslag om tiltak og søknader fra en rekke organisasjoner og privatpersoner i forbindelse med Aksjon Brumunddal. Det vil være naturlig at det gjøres av kulturstyret i kommunen, og de aktuelle søknader vil bli oversendt dit. Det avsettes en del av midlene til slike tiltak. Forutsetningen må være at slike tiltak er rettet mot aksjonsplanens formål.

Beregnet kostnad kr 200.000,-

## ORGANISATORISKE TILTAK

### Ad hoc gruppen

Det er enighet om at ad hoc gruppen blir en referansegruppe som bør bestå i 3 årsperioden med møter ca to ganger pr år for å drøfte de erfaringen man gjør underveis. Kommunaldepartementet og Miljøverndepartementet vil finansiere en veilednings- og evalueringsgruppe fra Norges byggforskningsinstitutt (NBI). En representant fra veilednings- og evalueringsgruppen innkalles til møtene i referansegruppen.

## FORHOLD TIL MASSEMEDIA

Gruppen vil gjerne påpeke at media spiller viktig rolle i utviklingen av forholdet mellom innvandrere og befolkningen forøvrig. Når folk flest får informasjon om innvandrere via media, er media også en aktiv aktør i den gjensidige tilpasningsprosessen. Denne rollen innebærer et stort ansvar. Gruppen mener at media ikke alltid har ivaretatt dette ansvaret, men ser det som viktig at lokal presse tar initiativ til å diskutere sin egen rolle. Dette bør det bygges på, jfr. medieseminaret.

## VIDERE ARBEID

Ad hoc gruppen har mottatt en rekke henvendelser fra enkeltpersoner og organisasjoner. Som nevnt vil endel aktuelle søknader bli oversendt kulturstyret til behandling. De øvrige forslagene vil også bli vurdert av Ringsaker kommune. For enkelte av disse og for videreføring av de tiltak ad hoc gruppen anbefaler, er det forutsetningen av det skal søkes om midler fra de ordinære tilskuddsordninger. Det er også forutsetningen at Ringsaker kommune

skal vurdere behovet og mulighetene for en videreføring utover aksjonsperioden av de anbefalte tiltakene. Det er videre forutsetningen at Ringsaker kommune og BPNV skal ta direkte kontakt med Hamar Politikammer om det videre arbeidet.

Aksjonsplanen ble laget på relativt kort tid uten brede analyser lokalt og uten bredt forankringsarbeid i den kommunale organisasjonen og i lokale frivillige organisasjoner.

Det har naturlig nok skjedd endel forskyvninger, justeringer og endringer underveis. Det er å forvente i et arbeid som dette at nye perspektiv og tiltak kommer til hele veien. Dette er kommet tydelig fram ved gjennomgangen av planen ved årsskiftet. Eksempler på nye tiltak som kommer til:

- Krisetelefon for flyktninger
- Aksjon Nabohjelp - v/Det kriminalitetsforebyggende rådet (KRÅD)
- Trim og trivsel på dagtid, prosjektleder engasjert
- Nærmiljøutvikling Moelv.
- Eget prosjekt fra Miljøverndepartementet
- Flyktningundersøkelse, v/Hilde Krogh, NBI
- Analyse med vekt på ungdom, v/forsker Frøydis Eydheim, NIBR.

Det vil sannsynligvis komme flere nye tiltak i de to kommende år.

### 3. Om veiledningen første år

#### Om å komme i posisjon som veileder

Det er ikke alltid lett å komme i posisjon som veileder når veiledningsoppdraget er gitt fra de som bevilger til forsøket. Det er sikkert heller ikke lett for en organisasjon å få seg "tildelt" eller "pådyttet" en veilederfunksjon. Det å komme i posisjon som ekstern veileder krever at det etableres et tillitsforhold raskt. Tillit etableres best gjennom å være tydelig helt fra starten av på hva veilederrollen kan innebære og hva den ikke kan romme. Den opprettholdes imidlertid ikke ved dette. Tilliten må reetableres og fornyes ved hvert møte. De involverte deltakerne har som oftest stort arbeidspress og mye møter. Veiledningstiden må brukes på en måte som de ser som direkte nyttig og effektiviserende og helst også inspirerende for eget arbeid. Vi var i utgangspunktet usikre på om veiledningen skulle omfatte både "Brumunddal på nye veier" og den kommunale del av Aksjonsplanen, og i tilfelle hvordan veiledningsressursene skulle fordeles. Vi har i alt vesentlig arbeidet med den kommunale organisasjonens arbeid med tiltakene og deres relasjoner utad det første året.

Fokus for veiledningen første år:

## 1. Bred forankring av endringsarbeidet i Brumunddal

Det grunnleggende for alt arbeidet i det første året har vært at Aksjonsplanen for Brumunddal måtte forankres bredt i hele den kommunale organisasjonen og ut i lokale lag og organisasjoner. Vi vurderte det slik at en aksjonsplan forfattet av en relativt liten ad hoc-gruppe på kort tid ikke ville kunne få bredt gjennomslag dersom den ikke ble skikkelig forankret i alle lag og alle deler av den kommunale organisasjonen. Aksjonsplanen kunne lett bli noe som skjedde "på siden" av den løpende drift og forvaltning i kommunen.

Det at det var knyttet så pass mye ressurser til planen, kunne føre til uro i form av konkurranse og opplevelse av at "noen utenfra" griper inn i de etablerte planer og prioriteringer mellom sektorer og mellom tiltak.

Det at det ble opprettet en egen stilling som prosjektleder og nærmiljøkonsulent, kunne lett føre til at denne stillingen ble belastet med alle de nye oppgavene. Dette ville i tilfelle raskt ha ført til at nærmiljøkonsulenten ville ha blitt en propp i stedet for en pådriver.

Stillingen som nærmiljøkonsulent er tidsavgrenset - noe som understreker behovet for god og bred forankring av arbeidet. Det som ikke er integrert ved prosjektets avslutning vil sansynligvis "dø hen" når de eksterne ressursene trekkes ut.

Erfaring fra andre langvarige lokale prosjekter som vi kan sammenligne dette med sier at arbeidet med bred forankring av prosjektet både i kommunal organisasjon og i lokale lag og foreninger er helt avgjørende.

Alt dette var grunner til at vi i vår veiledning har fokusert mye på forankringsarbeidet første året. Dette vil også fortsette etatsvis og i forhold til ulike lag og organisasjoner i 1993.

## 2. Arbeidsformer som fremmer åpen dialog og bred deltakelse

For å gjennomføre bred forankring i den kommunale organisasjonen må det stilles krav til kommunikasjonsformene. Organisasjonen må trenes i å føre åpne dialoger (**ikke-hierakiske dialoger**) omkring de sentrale tema for endring. Dette betyr bl.a. åpen dialog mellom ledere og fotfolk i en organisasjon, der de ulike ledd og nivå må få komme til orde med samme tyngde.

Den kommunale organisasjonen har av mange vært karakterisert som litt "topp-tung" i betydningen sterkt styrt fra rådmann og ordfører. Det har særlig vært vist til at kommunen tradisjonelt har vært slik. Det har ikke vært lett å komme fram med synspunkter og ideer fra mellomledernivåer og de enkelte tjenestestedene.

Det har også vært fremmet tanker fra deltakerne i aksjonsplanarbeidet om at dette henger sammen med lokalsamfunnets tradisjoner og historie. Brumunddalsamfunnet blir av mange for oss framstilt som et samfunn med sterk husmannsånd og store klasseskiller som lever den dag i dag.

Dersom det er noe i dette, blir det en spesiell utfordring i et forandringsarbeid at alle grupper og nivåer mv. kommer til orde og kan få fram sin virkelighetsoppfatning. I et hierarkisk samfunn med "dom" og "øss" vil synet på virkeligheten være ulik i ulike lag av befolkningen. Dette kan igjen gjøre målrettet samspill i et endringsarbeid som skal gjelde hele lokalsamfunnet vanskelig.

Dette har ført til at vi har vært spesielt opptatt av at aksjonen ser etter og etterlyser grupper som ikke har kommet til orde eller som ikke har engasjert seg i arbeidet.

Eksempler her er:

- de "tradisjonelle" frivillige organisasjonene (er forsøkt og er igang)
  - fagorganisasjonene (er igang med planer)
  - kvinneorganisasjoner (bør vurderes)
- osv.

Det har også ført til at vi har introdusert nye arbeidsformer. Eksempelvis samlinger der alle som er tilstede må bidra og der alles bidrag kommer fram og blir notert (flipover-teknikker, gruppearbeidsformer osv.).

### **3. Felles forståelse av bakgrunn og utgangspunkt**

Når et lokalsamfunn, mer eller mindre godt integrert, skal inn i en bred endringsprosess over flere år, som tilfellet er med Brumunddalsamfunnet, er det svært viktig at det utvikles en form for felles forståelsesplattform hos de viktigste aktørgruppene. Med dette sikter vi til at fundamentale spørsmål reises og forsøkes besvart.

Hva slags samfunn er egentlig Brumunddalsamfunnet? Hva preger oss i dag? Hva er vår felles historie? Hvordan forstår vi den? Hvordan preger den oss i dag? Hvorfor har akkurat Brumunddal blitt en arena for rasistiske ytringsformer og trakassering av innvandrere og flyktninger? Hva var det egentlig som skjedde da vi mobiliserte og vendte Myrdahl ryggen? Hvilke muligheter har vi til å demme opp for dette og snu utviklingen? Er det forhold vi kan påvirke eller ligger det utenfor våre handlingsmuligheter?

Denne typen spørsmål diskuteres i mange ulike fora. Det å snu utviklingen krever at diskusjonen føres over tid i flere fora åpent og med toleranse for ulike syn og meninger. Svarene vil helt sikkert være forskjellige alt etter ståsted og erfaring.

I den tverretatlige gruppa i kommunen har de arbeidet bevisst med dette. På en samling i mars 1992 tillot den tverretatlige gruppen seg å drøfte sin problemforståelse helt åpent. De formulerte et felles utsagn som følger:

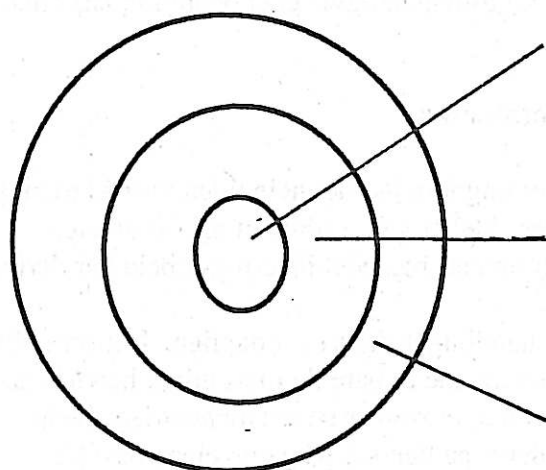
Brumunddalsamfunnet synes å bære preg av jantelov og husmannsånd, hvor frykten for det nye og ukjente fører til fremmedfrykt. Manglende samhandling mellom ulike grupper forsterker dette bildet. Det synes å være stor avstand mellom beslutningstakere og grasrota, hvor det oppleves å ha vært liten vilje til å sette problemene på dagsorden. Utdanningsnivået er generelt lavt og samfunnet er preget av høy arbeidsledighet, spesielt ungdomsarbeidsledighet. Skolen som sentral arena for barn og unge makter ikke i stor nok grad å følge opp de som signaliserer hjelpebehov.

I aksjonen "Brumunddal på nye veien" går denne diskusjonen kontinuerlig. Slikt arbeid må fremmes også i andre fora. Kommunen ved ordfører og nærmiljøkonsulent har tatt initiativ til en slik diskusjon med den lokale fagbevegelse.

Vi ser dette som noe det er viktig for oss som veiledere å fokusere på. Vi bidrar direkte og indirekte gjennom nærmiljøkonsulenten med å sette slike prosesser igang.

Det handler om at lokalsamfunnet utvikler sine egne "teorier" om hvorfor det har vært som det har, hvorfor det er som det er i dag og hvorfor de handler som de gjør. En rimelig omforent selvforståelse er en forutsetning for at de skal kunne samles om treffsikre strategier i utviklingsarbeidet framover.

### Ungdomsmiljø delt i to med dyp kløft i mellom



Liten "hard kjerne" (5-6 stk.) av utøvere av rasistisk vold, ideologi begrunnet med nettverk til trosfeller utenfor kommunen. En del av disse er pågrepet i 1992.

En omkrets av "løpegutter" som er med som støttespillere og som er del av en "usikkerhets"-kultur med voldelige innslag.

"Minuser" som det kalles lokalt er en større gruppe som er i faresonen som rekrutter til de to indre sirkelene. De er kanskje svake på skolen og har muligens litt uryddige forhold heime.

Alle disse gruppene bruker ungdomshuset, fritidsklubben, senteret og gågata bl.a. for sine aktiviteter.

På den andre siden finner vi "plussene". Det er de skoleflinke, velordnete. Herfra springer SOS-rasisme ut. Disse bruker ikke ungdomshuset eller fritidsklubben. De tar stekrt avstand fra de andre. De sitter ikke ved siden av hverandre i bussen.



Tiltak rettet mot ungdom er sentralt i Aksjonsplanen og har vært sentralt tema for veiledningen. Sentrale arenaer for ungdommen som har stått i fokus for drøftinger underveis har vært:

- senteret/gågata
- ungdomshuset
- fritidsklubben/lørdagskafeen
- Mørkved skole (og de andre skolene)

Videre har arbeids- og opplæringstiltak stått sentralt.

Det er lagt vekt på å fange opp grupper som kan sies å være i "løpeguttskiktet" rundt den relativt lille harde kjerne med utøvere av rasistisk vold.

Alle som arbeider med ungdomen merker denne splittelsen. Strategien for å møte dette har vært mye diskutert. Er det mulig å bygge bro mellom gruppene?

Kan det gjøres ved å lage nye arenaer der begge kan delta? Eller vil alle nye arenaer umiddelbart bli definert som tilhørende enten den ene eller den andre leir?

Tiltak overfor den hårde kjerne er i tillegg til arbeid, tiltak av politimessig art. Tiltak mot "løpeguttene" bør muligens være kombinerte pakker der bolig, omsorg, utdanning og arbeid inngår.

Tiltak overfor "minusene" og "plussene" kan være mer vanlige ungdomstiltak og holdningspåvirkende arbeid.

Ta dette grovkornete bildet som helt ufullstendig og foreløpig. Dette er ment i denne sammenheng som et eksempel på hvordan det arbeides med å lage felles forståelsesplattformer som så igjen er grunnlag for strategidiskusjon. Ungdomsundersøkelsen til Frøydys Eydheim vil forhåpentligvis gi et bedre fundert bilde og bli et viktig bidrag her.

#### **4. Endringene gjelder hele Brumunddalsamfunnet.**

Selv om mye av Aksjonsplanen retter seg mot ungdom har det hele tiden vært klart at det ikke nytter å rette kritikken mot enkeltgrupper. Hele lokalsamfunnet må involveres dersom en skal demme opp for fremmedfrykt og rasisme. Mobiliseringsarbeid har derfor vært viktig.

Rasisme, fremmedfrykt og fremmedfientlige handlinger skjer i det daglige. Det som blir meldt til politiet og kommer i avisa og på folkemunne er bare de mest grove hendelsene. I tillegg skjer det en rekke mer "usynlige" handlinger som er en del av hverdagslivets samhandlingssituasjoner, i butikkene, på skolene, på bussen, på gangveiene osv. Et arbeid med å kartlegge innvandrere/flyktningers egen opplevelse av trakasseringen er satt i gang. Her er Ringsaker kommune oppdragsgiver. Det er avsatt kr 100' til en slik studie. Det vil bli rapportert i første halvår 93.<sup>1</sup>

Dersom Brumunddal skal lykkes med sitt arbeid må de nå bredt ut med aksjonsplanen. De må nå foreldre, skoleungdom, organisasjoner, hele den kommunale organisasjon, kulturlivet osv. Politikere og ledere av ulike slag, fagforeninger osv. må være bevisst det endringsarbeidet som pågår og alle grupperinger må delta.

<sup>1</sup> Hilde Krogh, NBI-arbeider med denne rapport som kommer i løpet av våren 93.

Bredt mobiliseringsarbeid må derfor stå i fokus for veiledningen.

Nærmiljøkonsulenten har helt spesielt gode forutsetninger for å lykkes på dette punkt. Han har selv meget god forankring og stort bredt kontaktnett i kommunen. Han er fra Brumunddal, kjenner samfunnet og deltar aktivt i de lokale organisasjonene.

Aksjonen "Brumunddal på nye veier" (BNPV) har også lyktes med bred mobilisering - men det har i størst grad vært knyttet til bestemte truende episoder.

BNPV har rekruttert først og fremst innflyttere. Den preges av folk med relativt høyt utdanningsnivå og mange med arbeid utenfor lokalsamfunnet.

Det må framover innenfor Aksjonsplanen arbeides mer effektivt mot f.eks.:

- de tradisjonelle frivillige organisasjonene
- fagorganisasjonene
- de politiske organisasjoner
- kvinneorganisasjoner

osv.

Prosjektet "Nabohjelpsområder" som drives av Aksjonsplanen og politi/lensmann i samarbeid med lokale pådrivere er et forsøk på å mobilisere til trygghetsskapende arbeid i konkrete avgrensede boligområder.

## Veilederrollen

Veilederrollen ved brede endringsprosesser, som Aksjon Brumunddal tar sikte på, kan beskrives som **"et speil av erfaring"**. Det vi har gjort som veiledere, er bl.a. å fungere som speil for den lokale aksjonsplanleder/nærmiljøkonsulenten. For å kunne være et speil, kreves det helst lang egen erfaring fra andre sammenlignbare endringsprosesser. Det krever videre at disse erfaringene er bearbeidet og sammenholdt med andres erfaringer. Dette er nødvendig for å kunne føre en god dialog om strategier i utviklingsarbeidet med den lokale organisasjonen. "Speilet" kan ha en støttende funksjon både gjennom å formidle positive bilder og konstruktivt kritiske eller spørrende bilder. Veilederen "som speil", er ikke en ekspert som vet løsningene, men en som spør, peker på, og tydeliggjør noen handlingsalternativer underveis. Det er den lokale organisasjonen som hele tiden selv finner løsningene.

Veilederen kan også noen ganger gå inn og fungere som **"forbilde"**. Det er spesielt når det gjelder å ta i bruk nye arbeidsformer i den lokale organisasjonen. Dette har vi gjort i noen tilfelle for å demonstrere ulike verktøy som organisasjonen kan ta i bruk for eksempel i forbindelse med samlinger og ulike typer møter. I stedet for å råde og si slik og slik bør dere gjøre, har vi gått inn og bidratt aktivt med bruk av nye dialogformer og nye møtetyper.

Veilederne har også gitt bidrag når det gjelder **"prosjektorganisert forsøk som metode"**. Dette krever regelmessig kontakt og det krever at veileder har et metoderepertoar som er fleksibelt og kan tilpasses ulike faser i endringsarbeidet og ulike lokale forhold.

"Kobling til større nettverk" har vært en viktig funksjon for oss i året som er gått. Vi har knyttet nærmiljøkonsulenten til andre miljøer og koplet andre miljøer til kommunens aksjonsplan.

Eksempel er:

- Idedugnad om rasismebegrepet - helt i oppstarten av prosjektet
- Kopling til prosjekt "Nabohjelpsområder" i regi av K-råd (Det kriminalitetsforebyggende rådet)
- Kopling til ny forsøksordning i Miljøverndepartementets regi
- Kopling til forskningsprosjekter som skal igangsettes  
m.m.
- Kopling til Norges Idrettsforbund og Vestfold Idrettskrets vedrørende arbeidsledighet og trim.

Dette er de 4 viktigste sidene ved veiledernes funksjon slik den har fungert i de lokale prosjektene.

### **Veiledningsformer.**

Som veileder har vi benyttet flere ulike former:

#### **Møteformer**

- møter med kommunens ledelse
- møter med nærmiljøkonsulent
- møter med tverretatlig koordineringsgruppe
- deltakelse på store samlinger, idedugnader, BPNV (Brumunddal på nye veier)
- deltakelse på møter med frivillige organisasjoner, politiet mv.
- deltakelse på møter i den statlige "ad hoc"-gruppen.

Møtene med nærmiljøkonsulenten har vært forberedt fra begge sider:

Hva ønsker vi som veiledere å ta opp med dere?

Hva ønsker nærmiljøkonsulenten å ta opp med oss?

Dagsorden er tilpasset den lokale organisasjonens situasjon. Det forhindrer ikke at vi får spilt inn tema som vi tror er viktige akkurat på det tidspunktet. Alle andre møter har også vært forberedt i fellesskap. Stor vekt er lagt på å være presise på hva hensikten med møtene er og tilpasse møteformene til dette.

### **Andre veiledningsformer.**

Vi har i prosjektets gang også tilbudt og benyttet andre veiledningsformer. **Samtaler** med nærmiljøkonsulent når han står oppe i en krevende situasjon knyttet f.eks. til strategivalg. Videre kan vi bidra ved **konfliktløsning** i noen grad, eller kanskje oftere forebygge at konflikter oppstår. I denne sammenheng er det gjennomført mye veiledning/diskusjon pr. telefon i forbindelse med akutte saker/hendelser. Vi kan også om ønskelig påta oss rene **opplæringstiltak**. Dette gjelder spesielt kunnskap om nye arbeidsformer, prosjektarbeid og forsøk. Vi har selv brukt slike arbeidsformer på alle

samlingene og hver gang begrunnet hvorfor vi gjør det akkurat slik. For veiledning av nærmiljøkonsulenten har det først og fremst vært aktuelt med strategidiskusjoner i konkrete valg og prioriteringssituasjoner. Nærmiljøkonsulenten er meget velkvalifisert, erfaren og kunnskapsrik og har i mindre grad hatt behov for metodeopplæring.

Vi har også gitt **skriftlig feedback** på notater som skulle brukes internt i endringsarbeidet eller eksternt overfor oppfølgingsgruppen sentralt.

## 4. Om forsøksprosessen

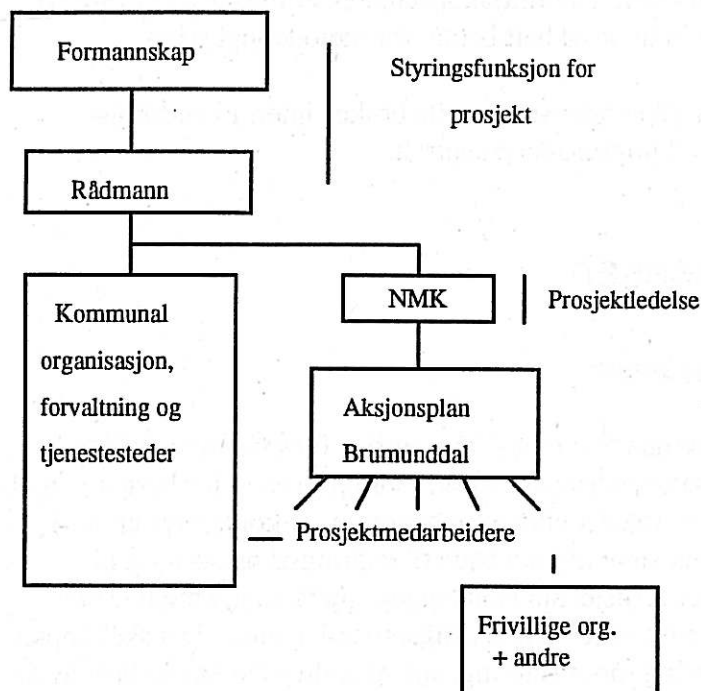
### Om å være med i et forsøksprosjekt

Gjennomføring av Aksjonsplan Brumunddal er lagt opp som et **forsøksprosjekt**. Med **forsøk** mener vi her bevisst igangsatte endringsprosesser som prøves ut for bestemte mål. For at det skal kunne kalles "forsøk" må det etter våre begrep også koples systematisk kunnskapsproduksjon til. Denne må være knyttet både til endringsprosessen og til resultatene. Endringsprosessene som Aksjonsplanen legger opp til skal være noe mer enn bare å sette igang ulike tiltak, eller sette en utviklingsprosess i gang. Det skal koples kunnskapsproduksjon til som grunnlag for evaluering, slik at andre skal kunne lære av de erfaringene som høstes. Kunnskapsproduksjonen er i Aksjon Brumunddal tenkt skje ved at prosjektet driver en egenevaluering eller erfaringslæring. Det er ikke knyttet egen ekstern evaluering til prosjektet. Vi kaller det et **forsøksprosjekt**. Med **prosjekt** sikter vi i denne sammenheng til et arbeid som løftes ut av arbeidsorganisasjonen (linjeorganisasjonen) og legges til en egen prosjektorganisasjon med egen prosjektleder, eget styringsorgan, klare mål og en bestemt tidsavgrensning

#### Fire hovedkriterier for prosjektorganisering

- \* **Egen organisasjon etableres**  
Prosjektleder, styringsgruppe, prosjektmedarbeidere, budsjett, osv. (Se figur "Forenklet framstilling av prosjektets lokale organisering")
- \* **Klart mandat/klare mål**  
Det må være et definert mandat, formulert av den som setter prosjektet igang og klare mål som kan være retningsgivende for handling. (Se Aksjonsplan Brumunddal 9.12.91)
- \* **Tidsavgrensning**  
Markert start og avslutning. Start 1992 avslutning 1994-
- \* **Organisert læring underveis**  
Erfaringslæring, kurskorrigering, egenevaluering.  
Nærmiljøkonsulentens ansvar.

## "Forenklet framstilling av prosjektets lokale organisering"



NMK = Nærmiljøkonsulent

Det å organisere noe som prosjekt innebærer en tett kopling mellom prøving og feiling og kurskorrigering. Det skal være lett å gjøre kurskorrigeringer underveis. Prosjektorganisering benyttes til å organisere mange ulike arbeidsoppgaver på. Både konkrete tiltak, utviklingsarbeid og forsøk kan organiseres som prosjekt.<sup>2</sup>

Mens hele Aksjon Brumunddal må betraktes som et forsøksprosjekt vil aktivitetene innenfor prosjektet være av ulik karakter. Noe vil være **tiltak**, noe vil være **delforsøk** og noe vil være start på mer langsiktig **utviklingsarbeid**.

### Prosjektorganisering relevant for alle disse arbeidsformene

- \* Tiltaksrettete ordninger
  - kjente virkemidler, rimelig trygg på
  - resultat og konsekvenser
- \* Utviklingsarbeid
  - forandring mot nye mål for organisasjonen
- \* Forsøksvirksomhet
  - nyskaping, nye løsningsmodeller
  - kunnskapsproduksjon

<sup>2</sup> Sæterdal: Forsøk som metode, NBI

Prosjektarbeid er mer en generell arbeidsform som kan være nyttig og nødvendig i forsøksvirksomhet.

Det er viktig også å skille forsøk og forskning. Et fellestrekk er at både forsøk og forskning har som hovedformål å kunne produsere ny kunnskap. Forsøk er en handlingsorientert kunnskapsproduksjon. Vi produserer kunnskap gjennom å prøve ut handlinger og gjøre erfaringer. Det å oppnå konkrete resultater med nyhetsinteresse er like viktig som kunnskapsproduksjonen. Forskning er et videre begrep som også omfatter all annen systematisk kunnskapsproduksjon bygget på vitenskapelige prinsipper.

I forsøksvirksomhet er det viktig **både med resultater** i form av nye modeller og arbeidsformer for praksis **og kunnskapsproduksjon** knyttet til disse. Erfaringene analyseres og bearbeides i forhold til etablert teori og/eller tidligere erfaringer fra lignende felt. I Brumunddal er det også koplet inn forskere, men de arbeider uavhengig av endringsarbeidet og har ikke konkrete resultater lokalt som mål.

Til slutt må vi igjen presisere at ordbruken i praksis er meget varierende. Ofte er det også glidende overganger mellom arbeidsformene og ofte koples flere arbeidsformer sammen i bredere utviklingsprogrammer.

Erfaringer fra mange forsøksordninger og enkeltforsøk viser at det ofte er ulike hovedtyper forsøk:

To hovedtyper forsøk

"HAR LØSNINGSMODELL - ØNSKER INNSIKT I VILKÅR FOR Å SPRE DENNE".

Et utgangspunkt for forsøk er når en fra politisk eller faglig hold i sentralforvaltningen har bestemte løsningsmodeller hentet fra andre steder som en gjerne vil få gjennomført innen ulike deler av forvaltningen.

Forsøk kan i en slik situasjon være en god framgangsmåte for å få prøvet ut modellen og få innsikt i vilkårene for at denne skal kunne tas i bruk i ulike typer kommuner og lokalsamfunn. Denne typen forsøk vil i utgangspunktet kreve sterk styring og tett deltakelse fra sentralforvaltningen for at de selv skal kunne lære av forsøket og etterpå utforme de virkemidlene de rår over i endringsarbeid på et best mulig kunnskapsgrunnlag.

"HAR MÅL OG PERSPEKTIVER - ØNSKER NYE LØSNINGSMODELLER".

Et annet utgangspunkt for forsøk er der en ikke har klart for seg hva slags løsninger en er ute etter, men der søking etter nye måter å løse problemer på er selve poenget med forsøksordningen.

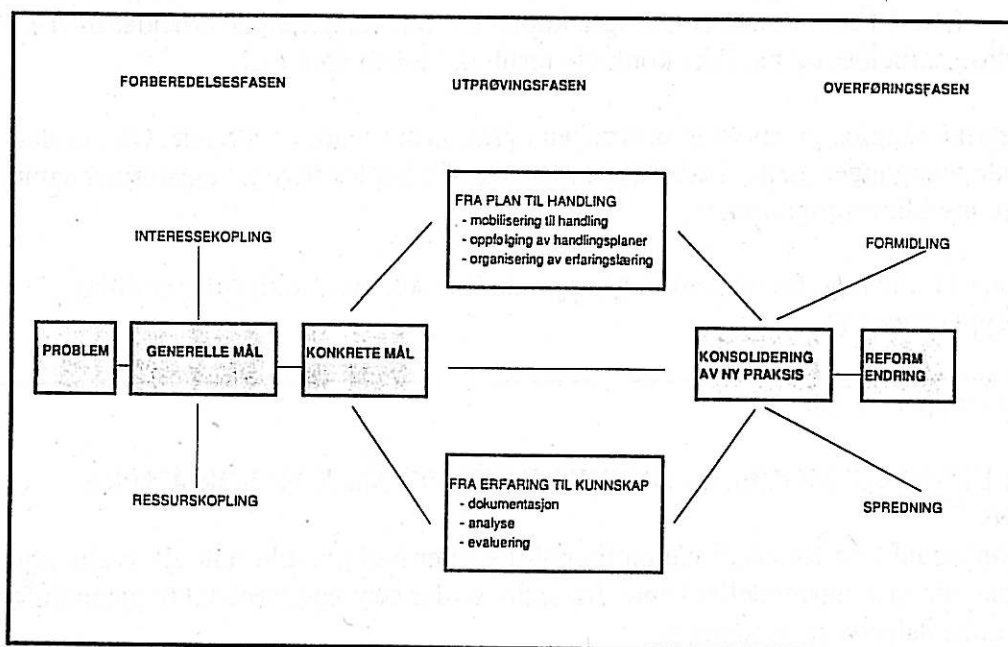
Dette utgangspunktet er antakelig det mest vanlige idag. Her er det som oftest ikke først og fremst sentralforvaltningen som skal lære, men de lokale forsøkene skal spres til andre lignende samfunn og forvaltninger. Det gir mange flere alternativer for organisering av forsøksordninger. Det er lettere å tenke seg at forsøkene blir satt bort til et fagmiljø eller til fylket eller andre som kan følge disse opp og organisere spredningen for forsøkene. Aksjonsplan Brumunddal hører etter vår oppfatning hjemme i denne kategorien.

Aksjonsplan Brumunddal må sies å være et eksempel på den siste typen. På tross av at det er en rekke konkrete tiltak planlagt er det ganske overordnede perspektiver og utfordringer der en ikke har løsningene klart for seg som driver arbeidet framover.

### Modell for selve forsøksprosessen.

Som veiledere har vi arbeidet etter en modell for selve forsøksprosessen. Dette er en erfaringsbasert modell, utviklet av Anne Sæterdal over mange år, og beskrevet i flere rapporter. (Sist i prosjektrapport-nr.107-92 NBI).

Skjematisk fremstilt ser modellen slik ut:



Vi deler vanligvis prosessen i tre faser:

- forberedelsesfasen
- utprøvningsfasen
- konsoliderings- og overføringsfasen

### Forberedelsesfasen

Forberedelsesfasen handler om å avklare interesser/interessemotsetninger, kartlegge og avklare ressurser av ulike typer, og arbeide med problemdefinering og formulering av generelle mål for endring i forhold til en felles forståelse av hva problemet er.

Det er viktig i denne fasen å kartlegge og mobilisere alle viktige aktører og utvikle en felles startplattform og forankre denne både formelt og reelt hos disse.

I prosjektet Aksjonsplan Brumunddal foregikk mye av arbeidet med å lage startplattform i den statlige Ad-hoc-gruppen. Det har derfor gått med mye tid til å forankre og utvikle problemforståelsen og tiltakene lokalt i ulike fora.

### **Om å ta utgangspunkt i en oppfatning av "om hvor skoen trykker"?**

Bevisst endringsarbeid i organisasjoner må ta utgangspunkt i en oppfatning av sterke og svake sider ved nå-situasjonen. Det er ikke nok at noen i ledelsen har et bilde av dette. Det kreves en felles forestilling om "hvor skoen trykker".

Den tverretatlige samarbeidsgruppen som skal følge opp Aksjonsplanen har arbeidet med formulering av en egen problemforståelse som et utgangspunkt for det det gjør.

### **Om å formulere generelle mål for endringsarbeidet.**

Med utgangspunkt i en felles problemoppfatning som er godt forankret i organisasjon både horisontalt og vertikalt, kan det arbeides med formulering av overordnede mål.

Det har underveis i arbeidet i 1992 stadig vært drøftet nye mål og perspektiver på arbeidet alt ettersom innsikten og helhetssynet hos prosjektleder, BPNV og de samarbeidende etater har utviklet seg. Ungdomstiltakene har stadig vært revurdert. Arbeidet mot de frivillige organisasjonene har kommet mer i fokus. Forholdet til politiet har utviklet seg. Politikere (spesielt ordfører) har kommet i fokus gjennom at de er blitt mål for trakassering. Forholdet til media har vært i fokus hele veien, og er mer enn noen sinne i fokus.

### **Om å kople ressurser og interesser.**

I endringsarbeid og forsøk som dette, er det et viktig poeng i startfasen å kartlegge ulike interesser og interessenemotsetninger. Likeledes bør ressursene beskrives tydelig.

Ressurskoping i Aksjonsplan Brumunddal har først og fremst vært rettet mot å få ulike organisasjoner og kommunens sektorer til å trekke sammen. Aksjonsplanen har jo hatt penger å disponere, så utfordringen har ikke først og fremst ligget på dette. Det har mer dreid seg om å få flere "på banen" når det gjelder det å forebygge fremmedfrykt og fremmedfiendtlige handlinger.

### **Utprøvningsfasen.**

#### **Om å mobilisere til handling**

Skal endringsarbeidet lykkes må mange mennesker involveres og delta aktivt handlende. Dette krever et aktivt mobiliseringsarbeid fra prosjektlederens side. Arbeidet med mobilisering må gå kontinuerlig gjennom hele forberedelsesfasen og utprøvningsfasen.

#### **Den "kommunale" strategi.**

Mange av tiltakene i planen hadde klare kommunale "adresser", dvs. det var klart hvilken del av den kommunale organisasjonen som skulle ta ansvar.



Det som er utfordringen er de typer "tiltak" som går på tvers og som er mer diffuse. Det er her det er trått å få ting i gang - og det er her nærmiljøkonsulenter må starte ting opp.

- Hvordan få de samarbeidende med til å tenke enda bredere og stadig etterprøve sine tiltak?
- Hvordan få kultursektoren til å spille mer aktivt sammen med frivillige organisasjoner?
- Hvordan få skolene til å prioritere dette viktige forebyggende holdningsskapende arbeidet?
- Hvordan få politiet og lensmannens etat til å være mer aktive medspillere?
- Hvordan få flyktningekontoret aktivt med?

osv.

Den tverretatlige samarbeidsgruppen er et viktig forum for å mobilisere i egne sektorer og tjenestesteder. Snuoperasjonen i Brummunddal avhenger i stor grad av om denne gruppen lykkes i sitt forandringsarbeid utover i den kommunale organisasjonen. Gjennom den kontaktflaten den kommunale organisasjonen har med resten av lokalsamfunnet har flere deler av lokalsamfunnet mobilisert til handling.

### **Den "frivillige" strategi**

Mange av målene/delmålene er av en slik art at en i tillegg til den kommunale strategien bør mobilisere direkte ut mot organisasjoner, aksjoner, personer osv. i lokalsamfunnet som kan bli viktige medspillere. En del av disse initiativene startes av nærmiljøkonsulenten og innarbeides etterhvert i en av sektorene. Nærmiljøkonsulenten kan lett bli en propp i arbeidet dersom en ikke i tillegg arbeider med forandring av initiativene i andre sektorer/tjenestesteder.

### **Om å konkretisere mål og lage handlingsplan**

Mange av de mer overordnede målene i forsøksprosjekter må konkretiseres og operasjonaliseres slik at de kan etterprøves i lærings- og evalueringsarbeid. Det skal lages handlingsplaner for oppfølging.

I forbindelse med statusrapporten - reviderer og videreutvikler Nærmiljøkonsulenten handlingsplaner og beskriver nye tiltak.

### **Om å organisere egen læring**

Alle involverte skal trekkes inn i løpende læreprosess der erfaringer trekkes fram og bearbeides i fellesskap.

Her benytter nærmiljøkonsulenten særlig den tverretatlige gruppen som læringsforum. BNPV tar stadig opp sin egen rolle og reviderer kurs og arbeidsform. For en organisasjon som startet som en spontan aksjon har dette vært en spesiell utfordring. Mange spontane aksjoner klarer ikke overgangen til mer "permanent" drift. De må ofte reformulere både formål og arbeidsform for å klare dette.

## **Konsoliderings- og overføringsfasen.**

Konsoliderings-, overføringsfasen handler om å formalisere ny praksis, se nærmere på hva som skal kunne overføres til andre av erfaringer og modeller for løsninger. Det handler om å tenke i retning av reformer, permanente endringer, arbeidsmetoder og teknikker, læring for andre kommuner osv.

Nærmiljøkonsulenten arbeider hele tiden med det 3-årige perspektivet fra prosjektperioden. Han tenker fra første stund ved oppstart av nye tiltak på "modell for videreføring" etter prosjektslutt.

Det vil selvsagt alltid være glidende overganger mellom de ulike fasene.

## **5. Refleksjoner knyttet til Aksjonsplan Brumunddal med utgangspunkt i generelle erfaringer fra oppstart av forsøk**

### **Spesiell oppstart**

Oppstarten til forsøket "Aksjon Brumunddal" var spesiell på flere måter. For det første var problemforståelsen lokalt uklar og lite systematisk bearbeidet. Det betyr ikke at det ikke var mange personer lokalt som hadde dyp innsikt i lokalsamfunnets utfordringer og bakgrunnen for de rasistiske uttrykk og hendelser. Det vi sikter til er at dette ikke var formidlet og bearbeidet til en felles plattform som utgangspunkt for å lage et forsøksprosjekt. Noen få hadde noen forestillinger om hva som burde og kunne gjøres. Disse forestillingene var ikke bredt forankret før en konkret handlingsplan ble laget.

Ad hoc gruppen som satt samlet sentralt var i hovedsak de som meislet ut handlingsplanen. Den ble ikke først og fremst bygget opp nedenfra. Den ble heller ikke utviklet i dialog med "grasrota" eller de konkrete tjenestestedene dette skulle berøre. Poenget er ikke her å si at dette var riktig eller galt, men at det kan ha representert et problem i det noe kan oppleves litt som "tredd ned over hodet" på folk. Det har i alle fall betydd at NMK har brukt mye tid til lokal forankring av planen.

### **Store eksterne ressurser til Aksjonsplanen**

Det å ha løfte om ca. 3 mill. "i lomma" før forsøket er igang er også et meget spesielt utgangspunkt for et forsøk. Som oftest er "ressurshenting" og "ressurskopling" en omfattende aktivitet i forarbeidet og underveis i lokalt utviklingsarbeid.

Dette at en relativt stor tilleggsramme blir gitt før en har gjort analyse av behov, egne ressurser og kostnadsbehov kan ha visse negative sider idet noen opplevde at en kastet

seg ut i tiltak uten skikkelig å drøfte sammen "hvor skoen trykker". Analysen ble etterlyst.

### **Spontan aksjon som utløsningsmekanisme for kommunalt utviklingsarbeid**

Aksjonen "Brumunddal på nye veier", BPNV har hatt en avgjørende innflytelse på at Aksjon Brumunddal kom istand. Det har selvsagt vært et meget tett samspill med kommunen sentralt om dette - men det er ikke sikkert at en uten aksjonen ville ha utløst så mye nasjonal oppmerksomhet og så mye eksterne midler. Spontane aksjoner med "ytre fiender" har ofte vanskelige overgangsfaser fra aksjon til mer ordinær løpende frivillig organisasjon. Så også i Brumunddal. I dette første året av aksjonsarbeidet har de fleste nye framstøt og tiltak vært initiert fra kommunens nærmiljøkonsulent. Aksjonsplanen ble på tross av at det var BPNV som utløste den, i hovedsak en kommunal aksjonsplan det første året.

Dette behøver ikke å være noe problem. Men det er en utfordring framover for lokalsamfunnet å få frivillige organisasjoner av ulike slag (også BPNV) til å finne klare roller i den snuoperasjonen som kommunen arbeider med. BPNV er som tidligere nevnt en organisasjon uten bred forankring i det tradisjonelle organisasjonslivet i Brumunddal. Det forsterker denne utfordringen.

### **Treg, tung og tradisjonell kommune?**

Den kommunale organisasjonen i Ringsaker kommune hevder selv at de ikke har spesielt sterke tradisjoner for tverrsektorsamarbeid eller for forsøk og utviklingsarbeid. De karakteriserer seg selv som "litt tunge", "litt trege" og "litt tradisjonelle". Vi har ikke dekning for å vurdere om dette stemmer - men hvis det er noe i det så vil det bety noe for hvordan Aksjonsplanen legges opp framover. Det blir viktig da å ha utvikling av **tverrsektorsamarbeid, idèproduksjon og bred felles erfaringslæring** som mål for arbeidet i tillegg til de mer konkrete resultatmålene. Det vil med andre ord si at det blir viktig å satse på metodeutvikling i den kommunale organisasjonen.

### **Åpne kanaler til høyeste hold!**

På grunn av utgangspunktet, bevilgningen, mediadekningen osv. har Brumunddal/Ringsaker dette første året hatt åpne kanaler til høyeste hold - (oppfølgingsgruppen sentralt, kommunalminister/riksadvokat osv.). Dette er jo helt spesielle forsøksbetingelser som bare få, og kanskje først og fremst sterkt utsatte lokalsamfunn har. Det gjør i noen tilfeller at det tunge endringsarbeidet lokalt kan få en ekstra rakett tilført ved at det "presses både ovenfra og nedenfra" for å få noe til. Dette vil i praksis over tid kunne bli et problem.

#### **Eksempel:**

Hvis kommunen vil påvirke lensmann eller politi og ikke når fram, kommer dette fram i den sentrale koordineringsgruppen der disse etaters sentrale ledd er representert. Disse kan bistå med å ta dette opp prinsipielt - noe som igjen kan påvirke lokal praksis.

Forholdet til arbeidsmarkedsetaten er et annet eksempel der lignende mekanismer kan tre i kraft.

På sikt vil dette ikke fremme de lokale/regionale samarbeidsrelasjoner eller stimulere endringsviljen lokalt mer permanent dersom det ikke følges opp av mer formaliserte reformer, regelendringer eller praksisendringer fra sentralt hold.

Ut fra dette bør det vurderes hvorledes en i år 2 og år 3 bør arbeide med å utvide medspillere i aksjonsplanen. Er det nye lokale/regionale organisasjoner/etater/instanser/aktører som bør involveres sterkere? I tilfelle hvem - og hvordan? Hensikten må være å klare seg uten den sentrale gruppens medvirkning når prosjektperioden er over. Da bør en ha sikret seg et nett av samarbeidspartnere lokalt/regionalt som trekker mot felles mål.

## 6. Om å nå bredt ut - fokus på frivillige organisasjoner

Aksjonsplanen for Brumunddal har følgende erklærte hensikt.

- Å legge til rette og samordne lokale aktiviteter og virkemidler som bidrar til å gjøre Brumunddal til et sted å være for alle.
- Stimulere lokale lag og organisasjoner til å bidra mer aktivt til å skape gode forhold mellom innvandrere og lokalbefolkningen forøvrig.

Aksjonsplanen retter seg mot sosiale, kulturelle og fysiske forbedringstiltak i Brumunddal, og må oppfattes som et bidrag for tilrettelegging av ulike lokale aktiviteter.

Som det framgår av det ovenstående er de frivillige organisasjoner i planens målsetting tiltenkt viktig rolle i utviklingsarbeidet. BPNV har fått en bevilgning på kr 220.000 for 1992, et ikke ubetydelig beløp. For resten av foreningslivet i Brumunddal ble planen avsatt med kr 200.000, men dette beløpet er senere blitt økt med kr 100.000 gjennom en omprioritering av de statlige midlene. Dette frie beløpet på kr 300.000 er, sammenlignet med utviklingsprosjekter i andre lokalsamfunn, heller ikke noe ubetydelig beløp.

Et kjennetegn ved Ringsaker kommunes forhold til de frivillige foreningene i den aller første fase av aksjonsplanperioden (vinter og vår 1992), er en relativt passiv forvaltning av disse midlene. Dette har nok sammenheng med at Aksjonsplanen ble utarbeidet svært raskt og fordi stillingen som nærmiljøkonsulent først var operativ fra 1/4-91.

Den passive tilnærmingen til de frivillige organisasjoner ga seg utslag i følgende annonse i lokalavisa.

AKSJONSPLAN BRUMUNDDAL  
STØTTE TIL LOKALT OPPLYSNINGSARBEID  
FOR Å SKAPE GODE FORHOLD MELLOM NORDMENN OG FLYKTNINGER  
BIDRA TIL Å GJØRE BRUMUNDDAL TIL ET GODT STED Å VÆRE FOR ALLE

Ringsaker kommune vil i 1992 gi økonomisk støtte til lokale tiltak som tar sikte på å skape gode forhold mellom nordmenn og flyktninger/innvandrere. Støtten er tenkt gitt organisasjoner, institusjoner, grupper og enkeltpersoner som vil drive slik lokal opplysningsvirksomhet, som prosjektstøtte eller aktivitetsstøtte.

Forutsetningen er at tiltakene er rettet mot aksjonsplanens formål. De som søker må gi opplysninger om målsetting, målgruppe, arbeidsopplegg, framdriftsplanomfang og kostnader. Hvis det søkes om midler fra andre til samme formål, må det oppgis i søknaden. Det er ikke mulig å få støtte til drift eller ordinære medlemsblad. Søknaden skrives på egne søknadsskjema. Kulturstyret fordeler midlene.

Søknadsfrist er 1. april for tiltaket er tenkt gjennomført i 1992.

Søknadsskjema og nærmere orientering kan fås fra kulturkontoret, tlf. 41 955.

Søknadene sendes til:  
Kultursjefen i Ringsaker  
Postboks 270  
2381 Brumunddal

Resultatet av denne utlysningen var en håndfull søknader som i hovedsak traff på siden av Aksjonsplanens målsetting. Søknaden gjaldt tildels midler til ordinær drift eller ordinære investeringer i foreningene.

Vårt bidrag som veiledere har vært å forsøke å få til en mer åpen dialog med organisasjonene, for å få fram ideer og forslag fra de frivillige organisasjoner som treffer mer direkte i Aksjonsplanens målsetting. Vi har bygget på våre erfaringer fra nærmiljøforsøkene som tilsier at prosjektutvikling hvor innsats fra frivillige organisasjoner er ment å spille en viktig rolle, må bygges på mye og åpen kommunikasjon. Det er viktig å få til en kommunikasjon om hvilke problemer og utfordringer en står overfor, hvilke tiltak som er målrettede i forhold til utfordringene, og om hvordan en kan få koblet sammen ressurser fra ulike parter i prosjekter og tiltak. Hvis det ikke finnes arenaer for slik kreativ kommunikasjon i lokalsamfunnet, er det viktig å organisere opp slike arenaer og kommunikasjonsprosesser. Dessuten er det viktig for kommunen å ha en arena hvor den kan komme med sine forventninger om hvilke typer innspill som ønskes.

En ideell arena i Brumunddal for slik kommunikasjon, hadde vært å ta med seg representanter fra et utvalg av Brumunddals frivillige foreninger, sammen med nøkkelpersoner fra kommunen, til et par dagers ideutviklingsseminar på en konferansehotell. Denne tanken ble skrinlagt fordi det ville bli uforholdsmessig dyrt å "kjøpe" folk fri fra arbeidet, i tillegg til hotellkostnadene. Og fordi et slikt seminar tidligst kunne ha funnet sted siste halvdel av mai eller i juni, fant vi det lite hensiktsmessig å holde det en helg. På grunn av årstiden ville neppe mange ha deltatt. Slike omfattende ideseminarer er det enklest å arrangere i vinterhalvåret.

Med utgangspunkt i de ovenstående vurderinger, falt vi ned på en enklere og dårligere løsning. Vi la opp til to parallelle prosesser.

1. To 3-4 timers idemøter med inviterte frivillige organisasjoner. Det første med idrettsorganisasjoner. Det andre møtet med andre frivillige organisasjoner.
2. Direktekontakt med lokalsamfunnets desidert største frivillige organisasjon - Brumunddal Idrettslag (BIL).

Vi skal beskrive disse to prosessene hver for seg.

### **Korte idemøter med frivillige organisasjonene.**

Idemøtene ble arrangert henholdsvis 20/5 og 3/6-92. De varte i ca tre og en halv time. I den første delen av møtet drøftet vi "diagnose". Hvordan opplever deltakerne at problemene i Brumunddal arter seg, og hva kan være årsaken til problemene? I neste del av møtet ble det diskutert mulige tiltak som de frivillige organisasjoner, enten alene eller i samarbeid med andre organisasjoner og offentlige instanser, kan gjennomføre for å redusere eller løse problemene. Tanken var at hver organisasjon skulle "gå hjem" og videreutvikle disse ideene til et prosjektforslag, for så i neste omgang å sende inn søknad til Ringsaker kommune om midler til prosjektet.

Vi skal ikke detaljert gå gjennom hvilke ideer som dukket opp. I grove trekk gjaldt det tre typer tiltak.

- Gjøre enkelte aktiviteter for barn og unge mindre kostnadskrevenende. En del fritidstiltak stiller stadig sterkere krav til dyrt personlig utstyr. Barn og unge som har foreldre med liten økonomisk bæreevne (eks. arbeidsledige, innvandrere/flykninger) er ekstra sårbare for å bli utstøtt av foreningslivet av økonomiske grunner. Utstyrsbank hvor kostbart utstyr kan lånes, byttedag o.l. var forslag for å motvirke dette problemet.
- En annen type tiltak som ble foreslått var å forsøke å senke prestasjonskravene innen visse idretts- og kulturaktiviteter, for å motvirke at barn og unge utstøtes av foreningen på et for tidlig tidspunkt.
- En tredje type tiltak var mer tradisjonelle informasjons- og opplysningstiltak overfor både flykninger og nordmenn.

Hvor mange av ideene som blir konkretisert til mer håndfaste prosjekter, gjenstår å se.

### **En separat prosess overfor Brumunddal Idrettslag**

Å sette idrettslaget i en særstilling i utviklingsarbeidet, ble delvis begrunnet med idrettslagets store betydning i lokalsamfunnet. Idrettslaget er lokalsamfunnets desidert største frivillige organisasjon. En annen begrunnelse var at BIL allerede høsten 1991, før Aksjonsplanen ble utarbeidet, hadde tatt direkte kontakt med Kommunaldepartementet for å få støtte til aktiviteter for å motvirke stedets spesielle problemer.

I det første møtet med BIL ble det diskutert hvilke interesser BIL har når det gjelder å ta tak i en del av lokalsamfunnets spesielle problemer. I samtalen var det spesielt en ide som utkrystalliserte seg. Det var å gi et kombinert idretts- og aktivitetstilbud i Brumunddal, både for ungdom og voksne. Dette er en type tiltak som man har gjort vellykkede forsøk med i Danmark. Målet med denne type tiltak er å forhindre sosial isolasjon, kroppslig forfall og økt forbruk av rusmidler, for derigjennom å forebygge depresjoner, økt sykkelighet hos de arbeidsledige og evt. også instruktører - mot at idrettslaget får en økonomisk godtgjørelse for sitt bidrag. For idrettslaget vil dette kunne bli et alternativ til annen og mindre meningsfylt inntektsbringende aktivitet. Aktiviteter som kan bringe inntekter til laget prioriteres høyt fordi BIL drar med seg et akkumulert underskudd som skriver seg fra feilslått satsing siste halvdel av 80-tallet.

Veileders oppgave i etterkant av dette første møtet, var å forsøke å finne ut om det fantes noen modeller for denne type aktivitet i Norge. Etter kontakt med Arbeidsdirektoratet, fant vi fram til Vestfold idrettskrets som hadde organisert denne type tiltak i alle byene i Vestfold. Prosjektleder for dette prosjektet, Lise Magnussen, samt Snorre Burmo, Norges Idrettsforbund, som bl.a. har ledet NIFs prosjekt "Fargerik Idrett", ble deretter invitert til et møte med representanter for BIL og Ringsaker kommune. En hovedide med Vestfoldmodellen er å kombinere fysisk trening og sosialt samvær med kursing og jobbsøking. Arbeidsmarkedsetaten har spilt en nøkkelrolle i å finansiere tiltaket. Instruktører har bl.a. vært finansiert over arbeidsmarkedsmidler.

Etter dette møtet ble det tatt kontakt med Fylkesarbeidskontoret på Hamar for å se hvilke bidrag det kan gi et slikt opplegg. Denne ideen er utover vinteren 92/93 blitt utviklet av en tverrfaglig gruppe hvor kulturetaten har koordineringsansvar. En prosjektleder er engasjert og prosjektet vil starte mars 93.

### **Utfordringer for det videre arbeid**

Den mest umiddelbare utfordring for Ringsaker kommune vil være å følge opp de prosesser som er satt i gang for å sikre at de tiltak som foreslås fra de frivillige foreninger er målrettede i forhold til utfordringene. Hvis det også denne gangen kommer inn søknader som ligger på siden av utfordringene, bør representanter fra Ringsaker kommune raskt gå inn i en dialog med den aktuelle forening for å diskutere endringer. "Idrett-arbeidsledighetsprosjektet" er et komplisert prosjekt som vil involvere flere aktører (idrettslag, kulturetat, sosialetat, arbeidsmarkedsetat, evt. videregående skole m.fl.). Erfaringsmessig er det et meget komplisert hinderløp å få til et slikt prosjekt. Man må over mange hindre og det er lett å snuble underveis. Dette prosjektet vil derfor kreve en del oppfølging underveis for å forebygge at aktørene snubler underveis, eller kjører seg opp i unødvendige konflikter.

Det store dilemmaet i denne type samarbeid med de frivillige foreningene, er at foreningene mener at den kjernevirksomheten de bedriver er forebyggende, og at de fortjener mer økonomisk støtte til denne. De har vansker med å forstå at annen forebyggende aktivitet skal være mer verd for derigjennom å utløse mer offentlig støtte. "Er det bare de som gjør noe nytt som skal få støtte, og ikke vi som har slitt med forebyggende aktiviteter i flere ti-år?" Dette er et argument som man på kommunalt hold må ta alvorlig.

Problemet for kommunen er at hvis den går inn og gir støtte til foreningens kjerneaktiviteter, risikerer man å avløse innsats, ikke utløse ny innsats. Dessuten er det umiddelbare behovet i Brumunddal å gjøre noe nytt i forhold til et komplisert problem, ikke å gjøre "mer av det samme som før".

Dette dilemmaet har vært diskutert mellom veiledere og nærmiljøkonsulent. Anbefalingen fra vår side har vært å ta de frivillige organisasjoners økonomiske problemer på alvor. Det er derfor på møtene med foreningene blitt signalisert at foreninger som går et stykke på utsiden av sine egentlige kjerneoppgaver og vrir sin innsats mot et tiltaksområde som Ringsaker kommune vurderer som spesielt viktig, skal ha anledning til å tjene penger på innsatsen. Ved å gjøre en innsats overfor den nye utfordringen, skal foreningene ha mulighet til å tjene penger som kan brukes til de tradisjonelle kjerneoppgaver. Dette er et forsøk på å finne en løsning på det dilemmaet som er beskrevet ovenfor. En slik strategi er mulig nettopp fordi Ringsaker kommune har midler til å stimulere foreningene med.

## 7. Forestillinger om utfordringer i 1993 - Innspill fra veilederhold

Her sammenfatter vi i noen få hovedpunkter de viktigste prinsipielle utfordringene for 1993, slik det ser ut fra veiledernes ståsted. Vi knytter dette til overordnede generelle prosesser og ikke til de konkrete tiltakene i aksjonsplanen. Det er snarere ment som perspektiv som Aksjonsplanen bør gjennomføres innenfor.

### **Arbeidet med bred forankring og mobilisering må fortsette i 1993**

Samspeilet med frivillige organisasjoner må styrkes og videreutvikles. Ansvar og opplegget for dette bør være felles for den tverretatlige gruppen, mens selve pådriverfunksjonen bør plasseres klart i kultursektoren.

De ulike frivillige organisasjonene bør få bistand til å formulere sin rolle og sine oppgaver i forhold til de overordnede mål i aksjonsplanen. De organisasjonene som kan ha noe å bidra med og som i dag ikke "er på banen" bør kontaktes og trekkes inn mer aktivt.

Politiske lag og organisasjoner bør stimuleres til å gå tydeligere ut med sine muligheter for konkrete bidrag til aksjonsplanens målsetting.

Også arbeidet med forankringen i den kommunale organisasjonen bør styrkes. Skolene bør stå mer sentralt i 1993 enn de har gjort dette året.

Ungdomstiltak har stått i fokus i 1992. - Det bør vurderes om det her er behov for å tenke mer nytt enn det er gjort til nå. Vi har diskutert om det er behov for å tenke nytt når det gjelder ungdom i "risikosjiktet" spesielt. Hvordan kan arbeidet forankres bedre og bidra til bredere mobilisering blant ungdom? Hvordan kan aksjonsplanen best støtte opp og stimulere det arbeidet ungdommen selv gjør og vil gjøre?



Er foreldre og lokale områdebaserte organisasjoner nok involvert eller bør en også her ta ny sats i 1993? Her kan eventulet prosjektet "Nabohjelpsområder" bidra mer aktivt enn de har gjort til nå?

Hva med "ressursnettverk" av faglig art utenfor den kommunale organisasjon? Hva slags bistand kan oppnås fra fylkesnivået på ulike sektorer? Er det noe som bør mobiliseres sterkere i 1993? (F.eks. innen planlegging, innen arbeidsmarkedstiltak, innen politiet, innen skoleverket, innen helsesektoren/barnevern osv.)

Alt dette har med bredere forankring og mobilisering å gjøre. Det er bare ment som eksempler på arbeid med en bred forankring som vi tror blir viktig i 1993.

Det vil også bli viktig for aksjonsplanarbeidet å nyttiggjøre seg det arbeidet som Frøydis Eydheim og Hilde Krogh utfører. Dette vil bli gi et nyttig kunnskapsgrunnlag for videre arbeid.

### **Arbeidet med å styrke det tverretatlige samspillet må fortsette i 1993**

Alle Aksjonsplanens mål og tiltak bør betraktes som et felles ansvar for den kommunale organisasjonen. Samtidig må det konkrete pådriveransvaret og oppfølgingsansvaret plasseres klart i den kommunale organisasjonen både administrativt og politisk.

Nærmiljøkonsulenten bør kunne ha oppstartansvar. Tiltakene bør ikke ligge hos han. Der vil han bli en propp i stedet for en pådriver for utviklingsarbeidet.

Det kan i dette arbeidet være nødvendig å ta i bruk nye arbeidsformer som involverer alle og bidrar til å få fram kreativitet i organisasjonen. Opplegg for den interne erfaringslæringen blir viktig. Arbeidet med egnevaluering bør startes opp i løpet av året.

### **Arbeidet med endring av strukturelle forhold i et langsiktig perspektiv blir viktig**

Vi tenker her på forhold som er trukket fram av mange når Brumunddals problem beskrives:

- lavt utdanningsnivå
- høy arbeidsledighet

Det bør vurderes om dette skal tas opp i særskilte idédugnader der spørsmål som:

Hvordan kan Ringsaker kommune bidra til at utdanningsnivået i kommunen øker raskere enn det gjør i dag?

Hva er i gang og hvordan kan dette styrkes?

Hvem kan de samarbeide med for å få dette til?

Hva har kommunen å bygge på av ressurser og muligheter?

Hvordan kan kommunen bidra til å øke sysselsetting og aktiv deltakelse i fellesskapet for ungdommen?

Hvilke langsiktige jobbskapingmuligheter finnes?

På begge disse områdene er selvsagt kommunen igang med mye arbeid. Spørsmålet er om en ved å kople aksjonsplanens ressurser og idèer med det øvrige arbeid som pågår kan få til en ny og sterkere giv på dette feltet.

Det er tre perspektiver som det bør jobbes innenfor og som tiltakene bør ses opp mot i 1993:

- Bred mobilisering og forankring av aksjonsplanens overordnede mål og tiltak.
- Utvikling av den kommunale organisasjonen med hensyn til arbeid på tvers
- Langsiktige endringsstrategier når det gjelder utdanning og arbeid

Betrakt dette kun som et innspill fra veilederne som ser arbeidet litt utenfra - til diskusjon og ettertanke for de aktive i aksjonsplanen.

## 8. Hva har vi lært til nå om oppstart av en snuoperasjon som denne?

Hvis vi skulle sammenfatte første års erfaringer i kortfattede "råd" til andre kommuner som vil sette i gang en lignende prosess så blir det etter ett års arbeid som følger:

### **Start med å utvikle en felles forståelse av lokalsamfunnets historie, situasjon og muligheter i dag.**

En felles forståelse av lokalsamfunnet, hva som har preget det opp gjennom tidene, hva som preger det i dag, hvilke trusler og muligheter ulike grupper lokalt ser osv., er et viktig startpunkt for et lokalt utviklingsarbeid. Det er spesielt viktig når temaet for utviklingsarbeidet er krevende og lett koplet til personlige holdninger og følelser. Vårt forhold til innvandrere og flyktninger er blitt et slikt tema i mange lokalsamfunn. En felles plattform er ikke utviklet i en håndvending av en liten gruppe eller enkeltpersoner. Det er heller ikke gjort en gang for alle. **Den må utvikles kontinuerlig og debatteres over tid i flere fora på en åpen måte.** Den bør bygge på fakta om lokalsamfunnet og dette bør koples med ulike grupper og organisasjoners opplevelse og forståelse av det samme.

Hvem kan ta initiativet til en slik "plattformbygging"? Erfaringene fra Brumunddal har vist at flere er aktuelle. I Brumunddal har BPNV bidratt, ordfører og kommunen sentralt har bidratt, nærmiljøkonsulenter og ikke minst den tverretatlige gruppen har bidratt. Det har også vært koplet inn folk som har spesiell innsikt som har gitt sitt bidrag.

Brumunddal har mer eller mindre vært tvunget til å gjøre det fordi de har vært så mye i fokus. Andre kommuner må kunne starte et slikt arbeid mer i "fred og ro", og kanskje få lagt det opp mer systematisk med tid til modning.

### **En grundig diskusjon av begreper og utvikling av et felles språk**

Som en del av det å utvikle en felles plattform - felles forståelse kreves det også en grundig diskusjon av begrepene som integrasjon, toleranse, rasisme, fremmedfrykt, nasjonalisme osv. Hva legger vi i de betegnelse vi bruker for å karakterisere de ytringsformene som fremmedfrykten viser seg i? Erfaringer fra Brumunddal viser f.eks. at

oppfatning av lokale tradisjoner påvirker hvor det settes grenser for overgrep og voldelige handlinger. ("Slåsskamper hører til i ungdomsmiljø - det har alltid vært en del i bygda").

### **Arbeid med formulering og forankring av langsiktige og kortsiktige mål**

Det er viktig å holde de langsiktige målene for utviklingsarbeidet levende. Målene for Aksjonsplan Brumunddal er langsiktige og generelle, og vil kunne fylles med konkrete tiltak i mange årtier framover. Målene for NMK er i tillegg til å følge opp Aksjonsplan Brumunddal og BPNV å drive antirasistisk arbeid. Men slike store mål må konkretiseres.

### **Tydelig plassering av ansvar og oppgaver spredt i den kommunale organisasjonen**

Det er avgjørende å få konkrete ting gjort underveis som samlet sett bidrar til de overordnede målene. Da må alle vite hva deres konkrete oppgave og ansvar er. Det må ikke bli slik at ansvaret ligger på et "prosjekt" eller på en "prosjektleder". Klar arbeidsdeling er et viktig vilkår for å lykkes.

### **Pådriverfunksjon bør plasseres sentralt**

Allikevel er det viktig at det er en person som har ansvaret for å være pådriver. Pådriver må ikke bli propp. Det vil si at pådriver må på alle tiltakene involvere andre som kan ta over. Pådriverfunksjonen bør som hovedregel plasseres sentralt og ha direkte linje til rådmann og politisk ledelse. Dette gir posisjon og innflytelse i forhold til etater. Det gir kort veg til politisk ledelse og god oversikt over kommunen som helhet. Ulempen ved plassering sentralt kan være at nærmiljøkonsulenten blir assosiert med det sentrale, kontrollerende leddet. Det vil kunne generere både aktiv og passiv motstand ute i etatene og tjenestestedene.

### **Etablering av samarbeid med grupper og organisasjoner, og stimulering av disse til målrettet samspill mot felles mål som er satt opp**

Bred mobilisering er avgjørende for arbeidet. Det må være et felles ansvar for hele kommuneorganisasjonen å få dette til. Det kan bety at kommunen må ta kontakt og samhandle med organisasjoner og grupper de vanligvis ikke har noen sterk samhandling med. Det kan dreie seg om områdekonkrete organisasjoner som velforeninger ol., om ideelle organisasjoner, interesseorganisasjoner og politiske organisasjoner/fagorganisasjoner. Jo bredere kontaktnett jo større interesse- og ressurskopling kan utviklingsarbeidet dra nytte av.

### **Organisering av erfaringslæring underveis**

Et utviklingsarbeid som involverer mange ulike typer personer, grupper og organisasjoner er krevende. Det blir viktig med tett oppfølging. Oppfølgingen bør organiseres som en grundig læreprosess fra alle parter. Hvis ikke vil den oppleves som kontroll og styring, og gjerne utløse dårlig samvittighet for dem som ikke har gjort lekser. Grundig

læring derimot er noe som motiverer og stimulerer hvis det blir fornuftig lagt opp. Det er viktig å markere framgang - men det er også viktig å sammen analysere det som ikke har fungert.

### **Forholdet til media**

I et holdningspåvirkende arbeid er selvsagt media en helt sentral medspiller. Dette er imidlertid ofte i lokalt utviklingsarbeid problematisk. Særlig vanskelig er det i lokalsamfunn som har figurert i overskrifter over en tid fra før av. Dette har også vært vanskelig, og er vanskelig i Brumunddal. Det er meget viktig å satse på et godt samspill med pressen fra første stund.

## Litteraturliste

Listen er relevant for forsøksvirksomhet. Den er også benyttet ved utvikling av stoffet i dette heftet.

Almås, Reidar

Evaluering på norsk. Oslo, Universitetsforlaget, 1990

Edlund, Claes; Hermerèn, Gøran; Nilstun, Tore

Tvårskap - samarbeide och kunskapsutbyte över ämnesgränser. Utbildningshuset, Studentlitteratur, 1986

Hagen, T., Rose, L. og Harsheim, J.

Statlige forsøksordninger 1980-1985: en oversikt og korte beskrivelser av utvalgte ordninger, Oslo, 1987

Hagen, T. og Rose, L.

Nyskaping og læring via statlige forsøksordninger, Oslo 1988.

Karlsen, Jan Irgens (red)

Forsøk som metode. Arbeidsnotat IFIM, SINTEF, 1989

Levin, Morten

Lokal mobilisering. IFIM, SINTEF, 1988

Sæterdal, Anne

Forsøk og forsøk, fru Blom! NIBR-notat, 1983:3.oversikt og korte beskrivelser av utvalgte ordninger, Oslo, 1987.

Sæterdal, Anne

Forsøksprosessen - Modell til hjelp for organisering av arbeid i forsøksprosesser. Notat NBI, 1990

Sæterdal, Anne

Ting og tenke på - når forsøk og utviklingsarbeid skal settes igang. NBI-notat 1990

Van Gundy, Arthur B.

Kreativ problemløysing. Universitetsforlaget, 1985

Vislie, Anne

Ideal og virkelighet ved evaluering av forsøk. NIBR-notat 1987:13, Oslo

Westhagen, Harald

Prosjektarbeid. Styring, organisering, ledelse, Oslo, Universitetsforlaget, 1984

