



Bygdeforskning

Frank Egil Holm og Mariann Villa

Små samfunn tar sats

Sluttrapport fra følgeevalueringen av Regjeringens småsamfunns- satsing

Rapport 5/10
ISSN 1503-2035





Norsk senter for bygdeforskning
Universitetsenteret Dragvoll
N-7491 Trondheim
Telefon: +47 73 59 17 32
Telefaks: +47 73 59 12 75

Rapport nummer 5/10

Små samfunn tar sats. Sluttrapport fra følgeevalueringen av Regjeringens Småsamfunnssatsing

Frank Egil Holm og Mariann Villa

Utgivelsesår: 2010 Antall sider: 115 ISSN-nr: 1503-2035

Oppdragsgiver: Kommunal- og regionaldepartementet	Oppdragsgivers ref.: Regionalpolitisk avdeling
--	---

Sammendrag

Norsk senter for bygdeforskning har følgeevaluert Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) Småsamfunnssatsing. En hovedkonklusjon er at Småsamfunnssatsingen virker. Det begrunner vi med satsingens betydning for mobilisering og engasjement i lokalt utviklingsarbeid. Den har vært et supplement til ordinære støtteordninger og forvaltningsapparat. I tillegg har satsingen bidratt til styrket motivasjon i lokalt utviklingsarbeid og bedre synliggjøring av det arbeidet som gjøres lokalt. Satsinger av denne typen har et forbedringspotensial særlig knyttet til utfordringene i de lokale prosjektene, som svak forankring, mangel på forpliktende avtaler mellom aktører, stor frivillig innsats, prosjektlederensomhet, manglende læringsoverføring og usikkerhet for videre drift. Til senere satsinger anbefaler vi inngåelse av avtaler og klare ansvarsforhold mellom deltakende parter, gjennomføring av målrettede samlinger med forpliktende deltagelse, bevissthet rundt og strategier i forhold til differensiert prosjektportefølje, krav til støttende organisering rundt prosjektleder, innføring av mentorordning og partnerskap mellom sektorer i offentlig forvaltning, opprettelse av ressursbank for ildsjeler, tydeliggjøring og styrking av KRDs rolle i forhold til småsamfunn, og en veileder i lokal samfunnsutvikling.

Stikkord

KRD; småsamfunn; følgeevaluering; utviklingsarbeid; lokalsamfunn

Regional policy, evaluation, local community development

Forord

Norsk senter for bygdeforskning ble sommeren 2007 engasjert av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) for å følgeevaluere regjeringens Småsamfunnsatsing frem til sommeren 2010. Oppdraget er fullfinansiert av KRD. Evalueringen har vært gjennomført med besøk og intervju i 11 pilotprosjekter, og med ett unntak er pilotene besøkt to ganger. Begrepet ”pilotprosjekt/pilot” stammer fra St. meld 21 (2005-2006), der Småsamfunnsatsingen lanseres og begrunnes bl.a. ved at ”Midlane skal nyttast til å hjelpe fram prosjekt og pilotar som er nyskapande, synlege og spissa. Departementet legg stor vekt på at prosjekta som blir sette i gang, skal ha nasjonal overførings- og læringsverdi.” I tillegg har intervjuer vært gjort med sentrale byråkrater i KRD og i seks fylkeskommuner. Evalueringen bygger i tillegg på kunnskap og erfaringer tilegnet gjennom deltakelse på nasjonale konferanser, regionale samlinger, gjennomgang av dokumenter tilknyttet satsingen og enkeltpiloter, samt en gjennomgang av foreliggende indikatorer på utviklingstrekk i norske kommuner. Tidligere publikasjoner i følgeevalueringen er underveisrapport (Holm og Stræte 2008) og Veileder i lokal samfunnsutvikling (Bygdeforskning 2010). Følgeevalueringen har også hatt en egen nettside - www.smasamfunn.no, hvor enkel informasjon om satsingen, piloter, evalueringen og aktiviteter har vært tilgjengelig.

Følgeevalueringen har hatt en referansegruppe, bestående av Judith Kortgård, Gerd Slinning, Halvard Læg Reid og Knut-Ove Nordås (KRD), Tove Krattebøl (Hedmark fylkeskommune), Aud-Sissel Meringdal (Landbruks- og matdepartementet), Anne Irene Myhr og Trude Risnes (Distrikts-senteret), Anne-Britt Ruderaas (Maximite Tynset AS) og Ragnvald Storvoll (Dyrøyseminaret). Tusen takk til referansegruppa for godt samarbeid, innspill og konstruktiv kritikk - underveis og i arbeidet med sluttrapporten.

Forsker teamet ved Bygdeforskning har bestått av Frank Egil Holm, Egil Petter Stræte og Mariann Villa. Stræte var prosjektleder fra 2007 til utgangen av 2008, Villa har vært prosjektleder fra og med 2009. Stræte har deltatt i

referansegruppa i hele prosjektperioden. Forfatterne har det fulle og hele ansvar for helheten i rapporten og eventuelt mangler i denne.

Vi vil takke Øyvind Glosvik, førsteamanuensis i organisasjonsfag, Høgskulen i Sogn og Fjordane, som har bidratt til tekst og analyse i kapittel 7 og 9. Takk til Oddveig Storstad, forskningsleder ved Bygdeforskning, som har gjennomført analysen av pilotkommuner i lys av SSBs inndeling etter stedsstørrelse, befolkningsutvikling, sentralitet og næringsstruktur i kapittel 3. Takk til professor Reidar Almås, Bygdeforskning, som har bidratt til tekst i kapittel 9 og faglige innspill til hele rapporten.

I starten av 2010 gjennomførte Bygdeforskning som del av følgeevalueringen av Småsamfunnssatsingen en spørreundersøkelse blant prosjektledere og fylkeskontakter i satsingen. Spørreundersøkelsen ble gjort delvis i samarbeid med Bygdeforsknings oppdrag for Kompetansesenter for distriktsutvikling (Distriktssenteret) og prosjektet "Mange hatter. Analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter". En sammenslåing av spørreundersøkelsen i følgeevalueringen og oppdraget fra Distriktssenteret var nødvendig for å unngå slitasje på informantene. Forfatterne vil takke Arild Kroken, Bygdeforskning, for hjelp med tilrettelegging av statistisk materiale fra denne undersøkelsen til evalueringen av Småsamfunnssatsingen.

En særlig takk vil vi rette til dere som har brukt tid på å formidle deres kunnskap om og erfaringer med prosjektarbeid til oss. Takk til alle prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen som har svart på spørreskjema. Takk til alle prosjektledere, fylkeskontakter og prosjekteiere som vi har hatt personlig kontakt med underveis i prosjektet, både gjennom aktiv deltagelse på nasjonale og regionale samlinger, gjennom våre besøksrunder i to omganger til utvalgte prosjekter, og i e-post og telefonsamtaler når vi har hatt behov for oppfølgende spørsmål. Tusen takk for deres velvillige innsats!

Trondheim, november 2010
Mariann Villa og Frank Egil Holm

Sammendrag

Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) Småsamfunnssatsing ble lansert i St. meld 21 (2005-2006) Med hjarte for heile landet. Fra 2006 og frem til 2010 er det gitt støtte til rundt 50 lokale utviklingsprosjekter som kjemper mot fraflytting, ensidig næringsstruktur og lav bolyst i kommuner og lokalsamfunn. I satsingen er det lagt vekt på mobiliseringsarbeid, lokal utviklingskraft og læring underveis. Nasjonale småsamfunnskonferanser for de involverte pilotene og berørte deler av forvaltningen har vært en del av satsingen. Bygdeforsknings rolle som følgeevaluator har vært å følge aktiviteter i satsingen, kartlegge og analysere hemmere og fremmere for lokalt utviklingsarbeid og gi en analyse av Småsamfunnssatsingen. Analysen er basert på statistikk, dybdestudier av 11 utvalgte piloter, intervjuer med ansvarlige personer i fylkeskommuner og KRD, dokumentstudier og deltakelse på seminarer og konferanser.

De kommunene som har pilotprosjekter oppfyller i stor grad de krav som KRD har satt til å være et småsamfunn. Det understreker at satsingen treffer bra mot de områdene som den er tenkt å fremme utvikling i. Det er stor bredde og variasjon i målene for de enkelte pilotene, fra å skape arbeidsplasser og tilflytting til å øke trivsel og tilhørighet blant innbyggere og fritidsbefolkning. Studien av de utvalgte pilotene i satsingen viser at noen har nådd sine mål, flere har bare delvis nådd målene. En hovedkonklusjon er likevel at Småsamfunnssatsingen virker. Det begrunner vi med satsingens betydning for mobilisering og engasjement i lokalt utviklingsarbeid. Den har vært et supplement til ordinære støtteordninger og forvaltningsapparat. I tillegg har satsingen bidratt til styrket motivasjon i lokalt utviklingsarbeid og bedre synliggjøring av det arbeidet som gjøres lokalt. Det er med andre ord bygget opp under lokal vekstkraft. I flere av prosjektene har støtten bidratt til at en helhetlig strategitenkning har vært mulig. Dette er effekter som er vanskelig å måle. Mange piloter er også en del av større satsinger i sin region, og en analyse vil ikke kunne vise en ren årsak-virkning av Småsamfunnssatsingen. Satsingen har bidratt til kompetansebygging i lokalt utviklingsarbeid, noe som kan gi større og flere effekter på sikt. Satsinger av denne typen har et forbedrings-

potensial særlig knyttet til utfordringene i de lokale prosjektene. Utfordringene dreier seg blant annet om svak forankring, mangel på forpliktende avtaler mellom aktører, stor frivillig innsats, prosjektlederensomhet, manglende læringsoverføring og usikkerhet for videre drift. Satsingen gir heller ingen varige effekter med mindre den støttes av kommunale, regionale og/eller nasjonale prioriteringer på bredere politikkområder.

Til senere satsinger anbefaler vi blant annet: Inngåelse av avtaler og klare ansvarsforhold mellom deltakende parter, gjennomføring av målrettede samlinger med forpliktende deltagelse, bevissthet rundt og strategier i forhold til differensiert prosjektportefølje, krav til støttende organisering rundt prosjektleder, innføring av mentorordning og partnerskap mellom sektorer i offentlig forvaltning, opprettelse av ressursbank for ildsjeler, tydeliggjøring og styrking av KRDs rolle i forhold til småsamfunn, og en veileder i lokal samfunnsutvikling.

Innhold

<i>Forord</i>	3
<i>Sammendrag</i>	5
<i>Innhold</i>	7
<i>Tabelliste</i>	11
<i>1. Småsamfunnssatsingen</i>	13
Oppdraget	14
<i>2. Data og metode</i>	17
Evalueringsmetodikk	17
Datamateriale	18
<i>3. Småsamfunn i statistikken</i>	23
<i>4. Pilotene</i>	31
Nettverk av optimistbygder (Sør-Trøndelag)	31
Ungdommens kompetansehus (Setesdal).....	33
Hoppid/Program for entreprenørskap (Møre og Romsdal)	35
Ung Skaperlyst (Namdalseid, Nord-Trøndelag)	37
Findalen IKT-senter (Kviteseid, Telemark)	39
Bluesbygda Skånevik (Etne, Hordaland).....	41
Hyttefolk Tinn/Vinje (Telemark)	43
Valdres Natur- og Kulturpark (Valdres, Oppland)	45
Cittaslow Sokndal (Rogaland).....	48
Aurland Natur- og Kulturpark (Aurland, Sogn og Fjordane).....	50
Internship Fiskerihøgskolen (Tromsø, Troms)	52
Avsluttende kommentar	53
<i>5. Prosjektlederne og fylkeskontaktene i Småsamfunnssatsingen</i>	57
Karakteristika	57

Stillingsandel	59
Erfaring med prosjektledelse.....	60
Organisering og støtte.....	62
Prosjektlederensomhet.....	62
Rekruttering til prosjektlederrollen	64
Måloppnåelse.....	65
Etterspurt kompetanse i lokalt utviklingsarbeid	67
Avsluttende kommentar.....	68
<i>6. Forvaltningen av Småsamfunnssatsingen</i>	<i>69</i>
Iverksetting av offentlige tiltak.....	69
Målsettinger og forventninger.....	70
Organisering.....	71
Fylkeskommunens rolle.....	72
Kommentarer til forvaltningen av Småsamfunnssatsingen	77
<i>7. Tilbakevendende tema i lokalsamfunnsutvikling.....</i>	<i>81</i>
Analytiske dimensjoner i prosjektledelse og prosjektarbeid.....	81
Forankring	83
Hva hemmer og fremmer prosjektarbeid i Småsamfunnssatsingen?.....	87
Tilbakevendende tema.....	88
Relevante råd gitt i tidligere evalueringer.....	90
<i>8. Hvordan virker Småsamfunnssatsingen?.....</i>	<i>93</i>
<i>9. Noen sentrale utfordringer og tilrådinger.....</i>	<i>97</i>
Avtaler og klare ansvarsforhold.....	97
Målrettede samlinger og kompetansepåfyll	98
Bevissthet rundt differensiert prosjektportefølje.....	99
Prosjektorganisering og rekruttering.....	100
Mentor, team og partnerskap mellom sektorer på flere nivå	101
Ressursbank for ildsjeler	101
KRDs strategiske rolle i forhold til småsamfunn.....	102
Veileder i lokal samfunnsutvikling	103

<i>Referanser</i>	105
Vedlegg 1. Befolkningsutvikling i kommunene til de 11 pilotene i våre dybdestudier	107
Vedlegg 2. Fremmere og hemmere i småsamfunnsprosjekter.....	109
Vedlegg 3. Tabeller prosjektledere.....	111
Vedlegg 4. Oversikt over piloter i Småsamfunnssatsingen.....	113
Vedlegg 5. Kommuners sentralitet	115

Tabelliste

Tabell 1. Innbyggerantall etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent.....	24
Tabell 2. Kommunesentralitet etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent.....	25
Tabell 3. Andel av befolkningen bosatt i spredtbygde strøk. Prosent.....	26
Tabell 4. Befolkningsendring (2003-2008) 2003-2010 etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent.....	27
Tabell 5. Andel sysselsatt i primærnæringene etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent	28
Tabell 6. Andel sysselsatt i sekundærnæringene etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent	28
Tabell 7. Andel sysselsatt i de tjenesteytende næringer etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent.....	29
Tabell 8. Kjønnfordeling blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall	57
Tabell 9. Aldersfordeling blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall	58
Tabell 10. Utdanningsnivå blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall	58
Tabell 11. Lønnet stillingsandel for prosjektledere. Prosent og antall.....	59
Tabell 12. Andel av prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen som kombinerer prosjektarbeidet med annen stilling i kommunen. Prosent og antall	59
Tabell 13. Antall timer prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen har jobbet gratis på prosjektet. Prosent og antall.....	60
Tabell 14. Prosjektlederkompetanse hos prosjektleder. Prosent og antall...	61
Tabell 15. Prosjektledere som har følt seg ensomme i prosjektet. Prosent og antall	63
Tabell 16. Vanskeligheten av å rekruttere gode prosjektledere. Prosent og antall	64
Tabell 17. Rekrutteringskanaler for prosjektledere. Prosent og antall	65
Tabell 18. I hvor stor grad har prosjektet nådd sine opprinnelige mål slik de er formulert i prosjektplan/mandat. Prosent og antall	66
Tabell 19. I hvor stor grad prosjektet ble vellykket. Prosent og antall.....	66

Tabell 20. Er Småsamfunnssatsingen innrettet/organisert på en slik måte at den kan løse utfordringene i norske småsamfunn? Antall og prosent .	71
Tabell 21. På hvilken måte har fylkeskontakten bidratt i prosjektet. Fylkeskontakter (N: 13) og prosjektledere (N: 34) i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall.....	74
Tabell 22. Andel av prosjektene hvor fylkeskommunens kontaktperson har vært involvert. Prosjektledere Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall	75
Tabell 23. Hvor ofte fylkeskommunens kontaktperson og prosjektleder har hatt kontakt i forbindelse med Småsamfunnssatsingen. Prosjektledere Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall.....	76
Tabell 24. Betydningen av kontakt mellom prosjektleder og fylkeskommunen for prosjektets fremdrift og resultat. Fylkeskontakter og andre involverte i Småsamfunnsprosjekter. Prosent og antall	76

1. Småsamfunnssatsingen

Den nasjonale småsamfunnssatsingen har siden 2006 vært en viktig del av Kommunal- og regionaldepartementets (KRD) midler til den smale distrikts- og regionalpolitikken. En satsing på utsatte småsamfunn var et av de nye elementene i den rød-grønne regjeringens distrikts- og regionalpolitikk, og Småsamfunnssatsingen ble en viktig symbolsk markering for Senterpartiet i KRD. Formålet med midlene var å gi utsatte småsamfunn bistand til å i verksette prosjekter, tiltak og aktiviteter og skulle ha ”særleg fokus på gode teneste- og velferdstilbud, attraktive lokalsamfunn og næringsutvikling” (St. meld 21 2005-06), med et mål om å styrke grunnlaget for bosetting, næringsvirksomhet og bolyst. For både småsamfunn og omstillingssamfunn ble det understreket at ”Felles for dei utsette områda er at dei må meistre endring gjennom omstilling, nyskaping og eigenbasert utvikling” (ibid). En av strategiene for å avhjelpe utfordringene i småsamfunn og omstillingssamfunn var å aktivt støtte opp under arbeid der: ”Mindre lokalsamfunn, kommunar, regionale styresmakter, ulike sektorstyresmakter og nasjonale styresmakter må samarbeide og koordinere innsatsen om utviklingsoppgåver og politikkutfordringar” (ibid).

Småsamfunnssatsingen skulle bidra til at de overordnede målsettingene for den norske distrikts- og regionalpolitikken skulle kunne nås. Gjennom målrettede tiltak (piloter) i ulike småsamfunn skulle nye ideer for lokalsamfunnsutvikling testes ut. Dette skulle gi gode eksempler på nye måter for å fremme tilflytting, ny næringsutvikling, bolyst og stedsutvikling.

I perioden 2006 - 2009 er det brukt 142,8 millioner kroner på satsingen, og det er gitt støtte til vel 50 små og store piloter¹.

¹ Se vedlegg 4.

De fleste av Småsamfunnssatsingens piloter avsluttet sitt arbeid i 2009-2010. Denne rapporten analyserer og oppsummerer noen sentrale trekk ved Småsamfunnssatsingen og dens piloter, og gir en vurdering av hvilken betydning denne synes å ha hatt.

Oppdraget

All bruk av offentlige virkemidler skal på et eller annet vis kontrolleres. Dette for å oppnå best mulig sammenheng mellom ulike politiske virkemidler (økonomiske, juridiske, informative) og de målsettingene som er satt på ulike politikkområder. Forskningens rolle er å frembringe kunnskap om årsaks-sammenhenger i samfunnet, mellom et samfunnsproblem og mulige løsninger på problemet. Bygdeforskning har vært følgeevaluator for Småsamfunnssatsingen, og følgeevaluering er én gren innenfor utredning og evaluering. Som følgeevaluator kreves det at en balanserer flere hensyn. Man skal ha en kritisk distanse til feltet evalueringen foregår i – samtidig som man skal være nært nok til å bidra til justering av kursen i tiltaket. Man skal være i dialog med oppdragsgivere, tiltakshavere og personer i forvaltningsstrukturen som daglig kjenner på praktiske, konkrete og prekære utfordringer. Evalueringen skal også følge krav til etterrettelighet i datainnsamling og i analytiske slutninger. En utfordring for følgeevalueringen har vært å finne en god balanse mellom den kvalitative forskningens detaljrikdom og behov for å problematisere og utdype, og behovet for populariserte og forenkla framstillinger.

Hovedmålet med følgeevalueringen var ifølge oppdraget å:

- Bidra til økt læring både mellom pilotprosjektene (horisontalt), til kommunene, fylkeskommunene og KRD (vertikalt) og til at erfaringer og læring fra prosjektet gjøres lett tilgjengelig og overføres til bruk i andre satsinger.
- Formidle analyser til aktørene i prosjektet underveis og gi en syntetiserende sluttanalyse

Dette skulle gjøres ved at følgeevaluator skulle bidra til å etablere læringsarenaer for prosjektene i satsingen og også være en diskusjonspartner og veileder underveis i prosessen. I dette ligger å fange opp og videreformidle

svakheter i prosjektet, og foreslå endringer som bidrar til en bedre gjennomføring av prosjektet og bedre måloppnåelse, og utvikle arbeidsmodeller for lokalt utviklingsarbeid.

Vi har gjennomført oppdraget med det som mål å:

- Få frem erfaringer fra lokalt utviklingsarbeid
- Finne hemmere og fremmere for å kunne lykkes i lokalt utviklingsarbeid
- Bidra til at de som tilrettelegger for lokalt utviklingsarbeid har kunnet lære - både underveis i og etter satsingen. I denne sammenhengen gjelder dette først og fremst fylkeskommunene og KRD, men også kommunene.
- Levere innhold til læringsarenaene i satsingen (seminarer og konferanser, nettsted)
- Levere tilrådinger til pågående og fremtidig politikkutforming innen distrikts- og regionalpolitikken.
- Utvikle en veileder i lokal samfunnsutvikling som på en brukervennlig måte systematiserer erfaringene, og som skal bidra til å fremme læring, måloppnåelse og gode arbeidsmodeller i prosjekt- og utviklingsarbeid.

Vårt oppdrag har i liten grad vært rettet mot:

- Tradisjonell effektevaluering - i betydningen kvantitativt orienterte studier
- Direkte rådgivning og pådriverrolle overfor konkrete enkeltpiloter i Småsamfunnsatsingen
- Evaluering av de enkeltvise pilotene

Følgeevalueringen har hatt en egen referansegruppe som har vært en god arena for diskusjon og uttesting av funn fra analyser.

2. Data og metode

Evalueringsmetodikk

I evalueringsmetodikken skiller man gjerne mellom to hovedtyper av evaluering: effektevaluering og prosessevaluering. Felles for begge tilnærminger er at man søker å finne ut om et tiltak har hatt betydning for å avhjelpe et definert problem.

Man baserer seg gjerne på en etablert programteori: en teori som beskriver et sannsynlig forhold mellom et definert problem, lansering av en eller flere løsningsforslag på problemet, kriterier for iverksetting av ett tiltak, og en klar målsetting (Mohr 1995, s 2). I Småsamfunnssatsingen vil da problemet være lokalsamfunn preget av fraflytting, svak eller ensidig næringsstruktur og lange avstander til regionale sentra. Målsettingene vil være å få ny kunnskap om gode arbeidsmåter for lokal samfunnsutvikling, og løsningen som iverksettes er Småsamfunnssatsingen – med iverksetting av rundt 50 piloter. Forventet effekt er da knyttet til erfaringer og økt kunnskap om hvilke arbeidsmåter og modeller som fungerer best under hvilke forhold.

I en ren effektevaluering vil man etterstrebe en målbar indikator på et samfunnsproblem, iverksette et tiltak man tror vil kunne avhjelpe et problem, før man i ettertid igjen måler tilstanden på det man søkte å avhjelpe. En endring vil dermed kunne tilskrives tiltaket og man har fått estimert en effekt. Hovedutfordringen med effektevaluering innen samfunnsutvikling er at det vil være tilnærmet umulig å isolere effekten av et enkelttiltak.

En mer fruktbar tilnærming til evaluering tar høyde for at mange prosesser både leder til og forstyrrer gjennomføringen av et tiltak. Iverksettingen av politiske ambisjoner, fra det politisk vedtas i KRD til gjennomføringen av et prosjekt i en enkeltpilot, påvirkes for eksempel av nøkkelpersonell som arbeider med tiltaket, byråkrater med direkte kontakt mot et tiltak – i denne sammenhengen for eksempel fylkeskontaktene. Videre påvirkes iverksetting,

gjennomføring og effekt av et tiltak av andre og utenforliggende forhold, som umulig kan isoleres bort (Winter 2001, Lipsky 1980).

Vi slutter oss til Medalen (2010: 26) som, i sin evaluering av BLEST-programmet, presiserer at evalueringer av denne typen ikke klarer å fange hele kompleksiteten og dynamikken i hver enkelt sak og i sakskomplekset som helhet. Lokalt utviklingsarbeid i de ulike kommunene og småsamfunns-pilotenes 'liv' er hver for seg svært komplekst. En dybdestudie av ett enkelt av disse, der en forfølger alle sider ved pilotarbeidet, kunne gi en interessant innsikt i hva som egentlig skjer; hvordan maktforhold fungerer og opprettholdes, og hvordan mål og planer er infiltrert i og påvirket av et bredt spekter av praksiser – også de hverdagslige som tilsynelatende ikke har med lokalt utviklingsarbeid å gjøre.

Datamateriale

Vi baserer vår analyse av Småsamfunnssatsingen på både kvantitative og kvalitative data. Datamaterialet består av intervjuer, observasjon, dokumentstudier, offentlig statistikk og egne spørreundersøkelser. I det følgende redegjør vi for den metodiske tilnærmingen i følgeevalueringen.

Intervju

Den viktigste kilden til kunnskap om Småsamfunnssatsingen er intervju-samtaler med et stort antall personer som på en eller annen måte har vært tilknyttet satsingen. Vi har gjennomført strukturerte intervju med prosjektledere i piloter, representanter for pilotenes eiere, målgrupper i pilotene, fylkeskommunale kontaktpersoner og saksbehandlere i KRD.

Dybdestudie av utvalgte piloter

Småsamfunnssatsingen har støttet rundt 50 piloter². Pilotene er til dels svært ulike, både i omfang, varighet, innretning, arbeidsform og målsettinger. I samråd med KRD som oppdragsgiver og følgeevalueringens referansegruppe har vi valgt 11 piloter for nærmere studier (se kapittel 4). Kriteriene for valg

² Oversikt over samtlige piloter finnes på <http://www.smasamfunn.no/>
Distriktssenteret har også kartlagt prosjektene i Småsamfunnssatsingen, se www.distriktssenteret.no

av piloter var i hovedsak knyttet til ønske om å dekke variasjonen i pilotenes *prosjekttyper* (type målsettinger), *omfang* (geografisk utstrekning), *organisering* (offentlig, privat, tredje sektor), samt et ønske om en viss spredning på fylker og landsdeler. Se også Holm og Stræte (2008, del 2). Vi har besøkt pilotene i to omganger (rundt årsskiftet 2007/2008, samt rundt årsskiftet 2009/2010)³.

Deltagelse på konferanser og seminar

Vi har deltatt på konferanser og seminarer tilknyttet Småsamfunnssatsingen. I tillegg til at vi har deltatt i planlegging av konferanser, har vi også formidlet (foredrag, innlegg, styring av gruppearbeid m.m.) og observert (aktiv data-innsamling). I Småsamfunnssatsingen har det blitt avholdt årlige nasjonale konferanser (Tromsø 2006 (arbeidsseminar), Kristiansund 2007, Hamar 2008, Steinkjer 2009 og Tromsø 2010). Som en del av dialogen mellom KRD og de ulike fylkeskommunene har det i tillegg blitt avholdt fylkeskontaktsamlinger, og Bygdeforskning har deltatt på disse (Gardermoen 2008, Alta 2008, Gardermoen 2009). Disse samlingene har vært en viktig arena for å få innblikk i styringsdialogen mellom de som forvalter satsingen.

Flere fylkeskommuner og enkeltpiloter har også arrangert samlinger for lokalsamfunnstiltak i sine fylker/regioner, eller på utvalgte tema. Vi har så langt det har vært praktisk mulig takket ja til invitasjoner til slike samlinger:

- "LivOGLyst"-samling i Skånemark i september 2009 (i regi av Hordaland FK)
- Optimistsamling i Selbu i oktober 2009 (i regi av Nettverk for optimistbygder i Sør-Trøndelag)
- Småsamfunnssatsing i fjellregionen i desember 2009 (samling Tynset)

Erfaringer fra følgeevalueringen av Småsamfunnssatsingen har også blitt formidlet gjennom foredrag og innlegg i andre sammenhenger enn Småsamfunnssatsingen, samt i prosjekter på tilleggende saksfelt.

³ Piloten Internship ved NFH i Tromsø ble kun besøkt i første runde. Prosjektet ble avsluttet før evaluator gjennomførte intervjuer runde nummer to. Vi har mottatt utførlig sluttrapport fra piloten, og anser dette for å være dekkende for vårt arbeid. Piloten Valdres Natur- og Kulturpark ble besøkt for andre gang i juni 2010.

Dokumentstudier

Vi har fortløpende samlet inn og studert foreliggende skriftlig materiale i satsingen. Viktig materiale for å si noe om Småsamfunnssatsingens gjennomføring og resultat har vært stortingsmeldinger, invitasjoner og utlysningbrev fra KRD, tilsagnsbrev til piloter, rapportering i form av periodiske fremdriftsrapporter eller sluttrapport fra piloter. For evalueringen har det ikke vært lagt opp til et standardisert system for rapportering og oppfølging av enkelt-piloter fra prosjekteier eller Bygdeforsknings side. De nasjonale konferansene har løftet frem et betydelig antall piloter som har fått presentere sine erfaringer og resultater, men i tillegg til dette burde man nok ved oppstart av satsingen tilrettelagt for en viss strømlinjeforming av dokumentasjon, fremdriftsrapportering og sluttrapportering i pilotene. I og med at fylkene har ulike prioriteringer i sitt utviklingsarbeid, og at innretning, omfang og målsettinger i pilotene varierer voldsomt har det her vokst frem ulike rapporteringspraksiser – både mellom fylker og mellom ulike piloter. Som følgeevaluator har vårt hovedfokus her uansett vært å skaffe oss et bredest mulig kunnskapsgrunnlag – spesielt knyttet til de 11 pilotene som ble valgt ut til dybdestudier.

Spørreundersøkelser

Vi har gjennomført to spørreundersøkelser i prosjektperioden.

1) Under den nasjonale småsamfunnskonferansen i Kristiansund i oktober 2007 gjennomførte vi en spørreundersøkelse blant deltakerne på konferansen. De fikk spørsmål om sine forventninger til Småsamfunnssatsingen. En sentral del av skjemaet etterlyste synspunkter på hva deltakerne så som de viktigste hemmere og fremmere for god småsamfunns-/lokalsamfunnsutvikling.

2) I samarbeid med et oppdrag fra Kompetansesenter for distriktsutvikling ble det gjennomført en spørreundersøkelse til prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet. Spørreskjemaet ble sendt ut til totalt 104 personer. Etter en påminnelse og en purring endte svarprosenten på 64. Undersøkelsens fokus på prosjektlederrollen er omhandlet i rapporten ”Hatten av! En analyse av prosjektlederrollen i lokale

samfunnsutviklingsprosjekter (Holm m.fl. 2010). Dette er en viktig referanse for evalueringen av Småsamfunnssatsingen, som delvis overlappende vil omhandle noen av de samme tema. I spørreundersøkelsen har totalt 47 personer med tilknytning til Småsamfunnssatsingen svart: 34 prosjektledere, 10 fylkeskontakter og tre som har vært involvert i satsingen, men ikke som formell kontaktperson. Disse tre har fått tilsendt spørreskjema fordi det var vanskelig å få full oversikt over gjeldende adresselister og kontaktpersoner. Det illustrerer kanskje også noe av kompleksiteten i lokale utviklingsprosjekter og det som Frisvoll m. fl. (2004) karakteriserer som aktørkaos. KRD, de ulike fylkeskommunene, Distriktssenteret, Husbanken m.fl. er på hver sin kant involvert i en lang rekke utviklingsprogrammer, satsinger og tiltak, til dels innenfor den samme tematikken og der de ulike kommunene deltar med sine prosjekter. De lokale prosjektene endrer gjerne prosjektorganisering underveis, og mottar til ulike tidspunkt støtte fra ulike offentlige tiltak. Over tid kan det da utvikle seg noe uklarhet om hvilket program/satsing/tiltak enkeltprosjektene sorterer under.

Analyse av foreliggende statistikk

Vi har gått gjennom og gjort en analyse av foreliggende statistikk fra SSB på utviklingstrekk i norske kommuner. Bakgrunnsdata knyttet til karakteristika ved befolknings sammensetning og sentralitet har blitt koblet med en oversikt over hvilke kommuner som på en eller annen måte har huset småsamfunns-piloter. Denne oversikten avtegner noen interessante forhold ved utviklingstrekk som vil bli videre analysert når Bygdeforsknings ”Lokalsamfunnsundersøkelse” gjennomføres for første gang vinteren 2010/2011.

3. Småsamfunn i statistikken⁴

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) definerer *småsamfunn* som områder med *lange avstander til regionale sentra, vedvarende befolkningsnedgang* og *sårbar næringsstruktur*. Det finnes ingen "liste" over kommuner og lokalsamfunn som faller innenfor denne definisjonen, og det er i stor grad opp til de enkelte kommuner og fylkeskommuner å utpeke områder som faller innenfor begrepet småsamfunn.

I en evaluering som denne er det ikke mulig å gjennomføre en tradisjonell måling av pilotprosjektene effekt på utviklingstrekk i det samfunnet de virker i. Hovedgrunnen til dette er at prosjektene har virket i for kort tid til at vi kan forvente å finne noen målbar effekt på klassiske variabler. I tillegg er det per i dag vanskelig å foreta evalueringer på lavere nivå enn kommune-nivået i og med at man mangler tilgjengelig data (statistikk) på lavere nivå. Det som derimot er mulig å si noe om er i hvilken grad pilotprosjektene i småsamfunnssatsningen er lagt til steder som kan sies å falle inn under KRDs definisjon av småsamfunn. Vi har derfor gjennomført en enkel analyse basert på kommunetall fra Statistisk sentralbyrå (SSB) hvor vi ser på noen variabler som kan sies å operasjonalisere indikatorene på et småsamfunn:

- Lite sted
- Befolkningsutvikling
- Sentralitet
- Næringsstruktur

Pilotkommuner

Vi har gjort noen analyser av forskjeller mellom kommuner som tidlig fikk en pilot/del av pilot i KRDs småsamfunnssatsing. De kommuner vi har markert som "pilotkommune" er de kommuner som har en småsamfunnspilot i sin kommune (per oktober 2008). Kommunen som helhet utgjør det geo-

⁴ Kapitlet er skrevet av Oddveig Storstad og Frank Egil Holm, og er en oppdatering av notat til KRD, 2008.

grafiske området for en pilot, eller kommunen er en av flere kommuner som samarbeider om en pilot. I henhold til denne kodingen finner vi at 73 kommuner hadde en pilot (per oktober 2008). Holdt utenfor er piloter som omfatter generelle tiltak i hele fylker, og piloter som er forankret på nasjonalt nivå.

I tabellene (tabell 1-7) under har vi ved hjelp av noen sentrale variabler sammenlignet kommunene som er involverte i pilotprosjektene med de kommunene som ikke har pilotprosjekter. Det ligger i benevnelsen småsamfunn at vi her snakker om mindre samfunn, og i mangel på statistikk på lokalsamfunnsnivå bruker vi i tabell 1 tall for kommunistørrelse. Der det er angitt er også tallene oppdatert med tall fra 2010, slik at vi i noen grad kan si noe om pågående utviklingstrekk i noen sentrale indikatorer i norsk kommuner.

Tabell 1. Innbyggerantall etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommune	Totalt
Under 1 500 innbyggere	24.7	14.0	15.8
1 500 - 2 999 innbyggere	34.2	19.3	21.9
3 000 - 4 999 innbyggere	21.9	16.0	17.0
5 000 - 9 999 innbyggere	16.4	22.1	21.2
10 000 - 19 999 innbyggere	1.4	15.1	12.8
Over 20 000 innbyggere	1.4	13.4	11.4
Sum	100.0	99.9	100.1
N	73	357	430

χ^2 24.433, 5 df, $p < .001$ Kilde: SSB 2008

Kommuner med pilotprosjekter har signifikant lavere innbyggerantall enn kommuner som ikke har pilotprosjekter i småsamfunnssatsningen. Mens 58.9 prosent av kommunene med pilotprosjekter har mindre enn 3 000 innbyggere er tilsvarende andel for kommuner uten pilotprosjekter 33.3 prosent.

Som vi ser av tabell 1 er noen av pilotprosjektene plassert i relativt sett store kommuner - 19.2 prosent i kommuner med mer enn 5 000 innbyggere. Det

betyr imidlertid ikke at pilotprosjektene ikke er lagt til et småsamfunn, i og med at småsamfunn ikke er synonymt med småkommune. Vi kan ha småsamfunn som ligger i større kommuner og som har flere av de kjennetegnene som **KRD** setter for begrepet småsamfunn.

Det neste kjennetegnet vi skal se på er sentralitet. **KRDs** definisjon av sentralitet er knyttet til hvor langt småsamfunnet ligger fra et regionalt senter, og vi vil benytte **SSBs** kommuneklassifisering av sentralitet (for nærmere inndeling og definisjon se vedlegg 5)⁵.

Tabell 2. Kommunesentralitet etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommuner	Totalt
Minst sentrale kommuner	67.1	28.0	34.7
Mindre sentrale kommuner	4.1	13.7	12.1
Noe sentrale kommuner	8.2	20.4	18.4
Sentrale kommuner	20.5	37.8	34.9
Sum	99.9	99.9	100.1
N	73	357	430

² 41.504, 3 df, p<.001 Kilde: **SSB** 2008

Som det fremgår av tabell 2 ligger 67.1 prosent av pilotprosjektene i de minst sentrale kommunene. Det er også verdt og merke seg at hver femte kommune med en pilot er definert av **SSB** som de mest sentrale kommunene. Det kan være overraskende at hele 20 prosent av kommunene med eierskap til en småsamfunnspilot ligger i det som karakteriseres som de mest sentrale kommunene. Årsaken til dette ligger i at noen piloter ligger i småsamfunn som er en del av en større bykommune (f.eks. Røvær i Haugesund), samt at mange piloter ligger innen kort reiseavstand til et større regionsenter. Det siste gjelder eksempelvis Iveland og Rennebu. Dette er to kommuner som må sies å kunne ha et betydelig distrikts-/småsamfunnspreget, men ligger såpass nært **Kristiansand** og **Trondheim**, at de regnes å være blant de mest sen-

⁵ Kilde: <http://www3.ssb.no/stabas/ClassificationFrames.asp?ID=919597&Language=nb>

trale kommuner i Norge. Dette understreker at det er behov for en statistisk analyse av småsamfunn også på bygdenivå.

Vi har i tillegg valgt å bruke variablene ”andel av befolkningen i kommunen som bor i spredtbygde strøk” som et mål på sentralitet. Denne operasjonaliseringen av sentralitet er et mål på sentralitet i kommunen, og sier altså ikke noe om hvor sentralt kommunen ligger i forhold til regionsentra/byer⁶.

Tabell 3. Andel av befolkningen bosatt i spredtbygde strøk. Prosent Splittet etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke.

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommuner	Totalt
Mer enn 90.0 prosent	12.3	9.0	9.5
70.0 - 89.9 prosent	26.0	10.6	13.3
50.0 - 69.9 prosent	32.9	23.5	25.1
30.0 - 49.9 prosent	26.0	23.5	24.0
10.0 - 29.9 prosent	1.4	23.5	19.8
Mindre enn 10.0 prosent	1.4	9.8	8.4
Sum	100.0	99.9	100.1
N	73	357	430

χ^2 34.010, 5 df, $p < .001$ Kilde: SSB 2008

Det er også signifikante forskjeller når det gjelder hvor stor andel av befolkningen som er bosatt i spredtbygde strøk av kommunen. 71.2 prosent av pilotprosjektene ligger i kommuner hvor mer enn halvparten av befolkningen bor spredtbygd, mens tilsvarende andel for de kommunene som ikke har pilotprosjekter er 43.1 prosent. Samtidig ser vi at 28.8 prosent av pilotprosjektene ligger i kommuner hvor mindre enn 50 prosent av befolkningen bor spredtbygd.

Det neste kriteriet KRD setter som kjennetegn på et småsamfunn er at området er kjennetegnet av vedvarende befolkningsnedgang. Hva som ligger i vedvarende er ikke nærmere definert, men vi har valgt å se på befolkningsutviklingen på kommunenivå i perioden 2003-2008 (i parentes) og 2003-2010. Dette for å vise endring mer spesifikt mot slutten av perioden.

⁶ Korrelasjonen mellom de to målene for sentralitet er .307 (Pearsons, $p < .001$).

Tabell 4. Befolkningsendring (2003-2008) 2003-2010 etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommune	Totalt
Økning på minst 5 prosent	(5.5) 6.0	(19.9) 33.2	(17.4) 28.8
Økning på 2.5 - 4.9 prosent	(1.4) 6.0	(14.6) 10.9	(12.3) 10.1
Økning på 0.0 - 2.4 prosent	(11.0) 13.4	(17.1) 15.5	(16.0) 15.1
Nedgang på 0.1 - 2.4 prosent	(21.9) 25.4	(21.3) 13.5	(21.4) 15.4
Nedgang på 2.5 - 4.9 prosent	(31.5) 16.4	(12.3) 10.3	(15.6) 11.3
Nedgang på minst 5 prosent	(28.8) 32.8	(14.8) 16.6	(17.2) 19.2
Sum	(100.1) 100	(100.0) 100	(99.9)
N	(73)	(357)	100 (430)

(χ^2 38.343, 5 df, $p < .001$) Kilde: SSB 2003, 2008, 2010

Som det fremgår av tabell 4 er det også store og signifikante forskjeller mellom kommunegruppene når det gjelder befolkningsutviklingen i kommunene. (82.2) 74.6 prosent av pilotene ligger i kommuner som har hatt en negativ befolkningsutvikling. Tilsvarende andel for de kommunene som ikke har pilotprosjekter er (48.4) 40.4 prosent. Samtidig er det verdt å merke seg at (17.9) 25.4 prosent av pilotprosjektene ligger i kommuner som har hatt en befolkningsvekst i perioden.

Det siste kjennetegnet ved småsamfunn er at de har en *sårbar næringsstruktur*, men hva som ligger i sårbar er ikke definert nærmere. I tabell 5-7 har vi gjengitt andelen som er sysselsatt i henholdsvis primærnæringer, sekundærnæringer og tjenesteytende næringer i de to gruppene av

kommuner, og det vil gi oss et brukbart bilde av i hvilken grad næringsstrukturen i kommuner med pilotprosjekter skiller seg fra kommuner som ikke har pilotprosjekter.

Tabell 5. Andel sysselsatt i primærnæringene etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommuner	Totalt
Under 2.5 prosent	1.4	21.6	18.1
2.5 - 4.9 prosent	9.6	22.7	20.5
5.0 - 7.4 prosent	21.9	15.1	16.3
7.5 - 9.9 prosent	12.3	13.2	13.0
10.0 - 14.9 prosent	30.1	16.0	18.4
Mer enn 15 prosent	24.7	11.5	13.7
Sum	100.0	100.1	100.0
N	73	357	430

χ^2 34.753, 5 df, $p < .001$ Kilde: SSB 2008

Tabell 6. Andel sysselsatt i sekundærnæringene etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommuner	Totalt
Under 15 prosent	5.5	13.7	12.3
15 - 19.9 prosent	19.2	18.5	18.6
20.0 - 24.9 prosent	24.7	23.2	23.5
25.0 - 29.9 prosent	28.8	25.5	26.0
30.0 - 34.9 prosent	16.4	13.4	14.0
Mer enn 35 prosent	5.5	5.6	5.6
Sum	100.0	100.1	100.0
N	73	357	430

χ^2 4.051, 5 df, $p = .542$ Kilde: SSB 2008

Tabell 7. Andel sysselsatt i de tjenesteytende næringer etter om kommunen har pilotprosjekt eller ikke. Prosent

	Pilotkommuner	Ikke-pilotkommuner	Totalt
Under 20 prosent	8.2	3.1	4.0
20.0 - 24.9 prosent	35.6	19.3	22.1
25.0 - 29.9 prosent	30.1	27.2	27.7
30.0 - 34.9 prosent	13.7	22.1	20.7
35.0 - 39.9 prosent	9.6	17.1	15.8
Mer enn 40 prosent	2.7	11.2	9.8
Sum	100.0	100.1	100.0
N	73	357	430

χ^2 20.200, 5 df, $p < .001$ Kilde: SSB 2008

Kommunene med pilotprosjekter har signifikant høyere andel sysselsatt i primærnæringene og signifikant lavere andel sysselsatt i tjenesteytende næringer. Blant annet ser vi at over halvparten av kommunene med småsamfunnspiloter har mer en 10 prosent sysselsetting i primærnæringene. Det er ingen signifikant forskjell når det gjelder andel sysselsatt i sekundærnæringene. Dette er en klar indikasjon på at pilotkommunene i større grad er kjennetegnet av næringer med nedgang i sysselsetting, mens de kommunene som ikke har pilotprosjekter i større grad har en næringsstruktur som er i vekst.

En opplagt svakhet med denne analysen er at de statistiske variabler som inngår er på kommunenivå, mens det ofte vil være slik at et småsamfunn geografisk ligger på et lavere nivå. Det vil si at et småsamfunn er en del av en kommune, og ikke hele kommunen. I tillegg er operasjonalisering av kjennetegnene ved småsamfunn styrt av tilgjengelig statistikk (tilgjengelige mål). Vi er altså bundet av de tallene som er tilgjengelige og kan derfor ikke operasjonalisere optimalt. Til tross for dette mener vi at analysen viser at de kommunene som har pilotprosjekter i stor grad oppfyller de krav som KRD har satt til å være et småsamfunn, selv om det finnes enkelte unntak.

Dette viser at prosedyrene hos KRD og fylkeskommunene for utvelgelse av steder, kommuner og regioner til å få status som pilotprosjekt, har vært i tråd

med målsettingen. Prosjektene har blitt etablert i områder som faller inn under beskrivelsen av småsamfunn – og intensjonene med satsingen har her blitt fulgt.

Vi har også gjort en kartlegging av innbyggertall og endringer i innbyggertall for årene 2002, 2006 og 2010 i tilknytning til de 11 pilotene hvor vi har foretatt dybdestudier i (se vedlegg 1). Tallene viser at innbyggertallsutviklingen har vært relativt uendret i de aktuelle kommunene både før og etter i verksettingen av Småsamfunnssatsingen. Hovedtrendene – der større tettsteder, byer og storbyer har betydelig befolkningsvekst, mens distriktskommuner og utkantstrøk i beste fall beholder et stabilt innbyggertall – fortsetter. Tallene i vedlegg 1 viser også at det er utstrakt intern sentralisering i de norske fylkene. De fleste fylkene har betydelig befolkningsvekst, samtidig som de småsamfunnene vi har besøkt i våre studier – med enkelte unntak – fremdeles taper innbyggere. Småsamfunn taper innbyggere til nærliggende tettsteder og byer. Småsamfunnssatsingens bidrag oppleves, som vi skal se senere i rapporten, som en nødvendig støtte til lokale utviklingsprosjekter. Småsamfunnssatsingen alene kan likevel ikke sikre innbyggertallet i norske småsamfunn, og foreliggende statistikk på innbyggertall, kjønnsammensetning og alderspyramider i distriktskommunene gir fortsatt grunn til bekymring.

4. Pilotene⁷

Vi har gjort intervjuer i pilotene med tanke på å finne faktorer som hemmer og fremmer god lokalsamfunnsutvikling. I det følgende gir vi en kort beskrivelse av de 11 pilotene: Hva som har vært de viktigste målsettingene og hovedaktivitetene, samt noen utfordringer. Vi gir også forsøksvis en vurdering av pilotene og trekker frem viktig lærdom og/eller nytenking som kan være nyttig for andre utviklingsprosjekter.

Nettverk av optimistbygder (Sør-Trøndelag)

Optimistbygdnettverket skulle samle seks småsamfunn i sørtrønderske kommuner gjennom nettverksbygging, mobilisering, formidlingsarbeid og kommunikasjonsarbeid. Prosjektet ble iverksatt i regi av Fylkesmannen i Sør-Trøndelag. Prosjektleder har vært tilsatt i 50 prosent stilling, og er fra ett av de deltakende småsamfunnene. Alle seks bygdene i nettverket er representert i prosjektets styringsgruppe som møtes jevnlig, i tillegg til at prosjektleder arbeider oppsøkende i bygdene.

Hovedmålet har vært å utvikle et mangfold av gode bosettingstiltak ved hjelp av aktiv nettverksbygging. Grunnet for å bli med som optimistbygd var et eksisterende sterkt engasjement som prosjektet skulle bygge videre på. Flere av deltakerbygdene hadde gjennomført (eventuelt planla å gjennomføre) "fremtidsverksted" i regi av Fylkesmannen. Andre typer åpne utviklingsprosesser er gjennomført i to av bygdene etter modell Open Space Technology⁸. I den forbindelse ble det etablert samarbeid med utviklingsalliansen

⁷ Prosjektlederne i samtlige piloter er gitt mulighet til å kommentere og supplere omtalen av sitt prosjekt, og mindre endringer er gjort etter det. Prosjektet Findalen IKT-senter har ikke gitt tilbakemelding på omtalen av sitt prosjekt. Beskrivelsene av prosjektene står forøvrig for forfatternes regning.

⁸ Open Space Technology ble første gang beskrevet på 80-tallet, inspirert av konferanser hvor deltakerne syntes det viktigste med konferansen hadde vært kaffepausene. Se <http://www.utviklings-og-kompetanseetaten.oslo.kommune.no/getfile.php/utviklings->

Livsverkene⁹. Prosjektet har underveis samarbeidet med en annen pilot i Småsamfunnssatsingen - Frøya inn i framtida. Pilotene har blant annet arrangert et felles prosjektmøte. De viktigste og mest ressurskrevende aktivitetene i prosjektet var å arrangere et formidlingskurs og en større optimistsamling (Selbu, høsten 2009). I tillegg har det blitt arrangert et antall prosjektsamlinger for selve nettverket. Det er også etablert et "optimistilsyn" i en av bygdene, som skal fremme positivitet og kreativitet.

Prosjektet har justert og spisset sine oppgaver i løpet av prosjektperioden, og har hatt særlig god nytte av å engasjere og samarbeide med profesjonelle på kommunikasjon. En utfordring for bygdene er å bli gode på formidling - å se hva som er bra ved stedene, fortelle hva en har gjort og erfart, og formidle klart og presist hva en ønsker å gjøre/være. I prosjektet har en ønsket å bedre dette. En annen utfordring har vært at deltakerbygdene typisk har vært lokalsamfunn og *ikke* kommunesentrum i sine kommuner, og har kun til en viss grad klart å involvere kommunene i utviklingsarbeidet. Engasjementet for prosjektet er ulikt og varierer i den politiske ledelsen i kommunene, fra veldig positivt til uengasjert. Kommunene er forøvrig betydningsfulle som gode hjelpere, og har i enkeltsaker vært avgjørende for gjennomføring av tiltak, blant annet med økonomisk støtte. En utfordring i forlengelsen av dette er at det stort sett er den frivillige sektor som er engasjert. Frivillig sektor er også målgruppen, men det kan skisseres en mulig 'motivasjonskonflikt' mellom offentlig og frivillig sektor når det gjelder deltagelse. Det er viktig for den frivillige innsatsen å bli sett fra offentlig hold. Når representasjon fra denne uteblir på seminarer og samlinger skaper det frustrasjon. En annen utfordring har vært å følge opp prosesser som settes i gang og hindre at disse bare ender i enkeltstående 'happeninger' (selv om disse hver for seg er vellykkede). Ett av lokalsamfunnene har vært lite aktivt med i nettverket, og har mot slutten av prosjektperioden uttalt at de ikke lenger identifiserer seg som optimistbygd. Dette kan skyldes dårlig forankring i lokalsamfunnet og

%20og%20kompetansetaten%20(UKE)/Internett%20(UKE)/Dokumenter/dokument/lederxxogxpersonalutvikling/Inkluderende%20Arbeidsliv/150606_OST_ks_open%20space%20technology.doc

⁹ Leverer foredrag, prosessledelse, kurs, idé- og konseptutvikling. <http://www.livsverkene.no/>

svakt grunnlag for deltagelse i utgangspunktet, samt lokale forhold som ikke har hatt med småsamfunnsprosjektet å gjøre.

Prosjektet har introdusert de deltagende bygdene for nye metoder i bygdeutvikling; gjennom å satse på kommunikasjonsrådgiving, media og formidling. Det er gjennomført nettverkskonferanse via telefon, og det er laget en filmsnutt om prosjektarbeidet i forbindelse med søknaden til KRD om videreføring.

Tiltak er gjennomført og hovedaktivitetene vurderes fra prosjektet sin side som vellykket. Dette er et typisk prosjekt der det er vanskelig å isolere klare effekter, både grunnet kvalitative målsettinger og aktiviteter i prosjektet som bygger opp under store og generelle utviklingstrender. Det er skapt engasjement i de deltagende bygdene, og ildsjeler i seks småsamfunn har fått et nettverk for sitt videre utviklingsarbeid. Dette bidrar til at det kan opparbeides mer og ny kompetanse i lokalt utviklingsarbeid.

Viktig læring og/eller nytenking:

- bruk av profesjonell kompetanse i enkeltaktiviteter bygger opp egen kompetanse
- aktiv nettverksbygging fremmer samarbeid og møteplasser på tvers av grupper og bygder
- bevissthet rundt nye metoder og allianser i bygdeutvikling
- prosjektleder som aktivt oppsøker deltagende bygder skaper engasjement

Ungdommens kompetansehus (Setesdal)

Som mange andre norske distriktskommuner opplever kommunene i Setesdal at områdets ungdommer i for liten grad returnerer til regionen etter endt utdanning. Ungdommens Kompetansehus (UKH) skulle skape en varig link mellom skoleelever på +/- 16 år og det lokale næringslivet. I prosjektet skulle man bygge et fysisk kompetansehus i den nedlagte militærleiren på Evje-moen. Prosjektet var opprinnelig et samarbeidsprosjekt mellom tre kommuner i Setesdal, og forutsatte gode koblinger mellom det lokale næringslivet, skoleverket og regionens ungdommer. Målsettingen med

prosjektet var å sette i gang prosesser der man på lang sikt kunne oppnå at flere unge ville flytte hjem til Setesdal etter endt utdanning, og fylle kompetansearbeidsplassene i regionen.

Prosjektet har blitt betydelig justert underveis. Etter en lovende start med aktivt forankringsarbeid i det lokale næringslivet har man byttet prosjektleder, og prosjektet har manglet fremdrift i en lengre periode. Tidlig i 2010 ble prosjektet overført til en arbeidstreningsbedrift i regionen, Setpro AS, og denne bedriften har fått ansvar for å drive prosjektet videre. Setpro AS eies av kommunene i Setesdalsregionen. Bedriften innehar pedagogisk kompetanse og har erfaring fra prosjektarbeid, arbeid med ungdom, kartlegging, formidling og oppfølging av personer tilknyttet NAV. UKH forankres nå tettere inn mot Setesdal Regionråd – der UKH skal være et redskap i arbeidet med å sikre rekruttering til fagstillinger i regionen. Prosjektet vil spesielt satse på å etablere kontakt med utflyttede ungdommer, bl.a. gjennomførte de en samling i Oslo høsten 2010 der ordførerne i regionen deltok.

Hovedutfordringen med piloten Ungdommens Kompetanseshus synes å ha vært knyttet til forankring. Selv om deler av næringslivet ble koblet på i UKHs tidlige fase, har en ikke klart å finne felles forståelse for hvilke praktiske løsninger UKH skulle velge. Dette medførte full stopp i en lengre periode. Prosjektet har blitt hemmet av manglende forankring i de deltakende kommunene, noe som blant annet var en medvirkende årsak til bytte av prosjektleder. Videre krever et slikt prosjekt et svært ressurskrevende arbeid overfor det lokale næringslivet og skoleverket – i tillegg til at man må vekke interessen blant ungdom som er målgruppen. Et prosjekt som Ungdommens Kompetanseshus beveger seg på områder der det allerede er aktører og institusjoner (skoler og utdanningsinstitusjoner) med egne interesser og innflytelse. Dersom grenseoppgangen mellom etablerte strukturer og tidsavgrensede prosjekter (som UKH) ikke er avklart før prosjektet igangsettes, vil det lett kunne oppstå konfliktsituasjoner.

Måloppnåelsen er foreløpig lav i dette prosjektet, men prosjektideen er fortsatt virksom. Mens det opprinnelige prosjektet la vekt på innredning av et fysisk bygg på Evjemoen, legger man i det justerte prosjektet opp til et todelt

opplegg med (1) et mobilt kompetansehus ("Kompetanse på vegen") i form av et team som oppsøker målgruppen, og (2) et virtuelt rom i form av et nettsted. Avstandene i regionen ble vurdert som for store til at en etablering av en fysisk arena på Evjemoen kunne gi den ønskete måloppnåelsen.

Viktig læring og/eller nytenking:

- å jobbe for samarbeid mellom næringsliv og skoleverk for å etablere (kompetanse)arbeidsplasser for ungdom øker mulighetene for til- og tilbakeflytting.
- mobilt kompetansehus ala bokbuss er tilpasset regionens lange avstander og gravgrendte strøk

Hoppid/Program for entreprenørskap (Møre og Romsdal)

Hoppid.no/Program for entreprenørskap er et stort utviklingsprogram i regi av Møre og Romsdal fylke som jobber for en helhetlig satsing på entreprenørskap i fylket. Småsamfunnsatsingen har vært en av flere satsinger i hoppid-programmet. Det overordnede målet med Småsamfunnsatsingen har vært å utvikle livskraftige lokalsamfunn, med fokus på trivsel, entreprenørskap og nyetableringer i bygdene. I småsamfunnsdelen av programmet har et stort antall småsamfunn i fylket blitt invitert til å delta i ulike bygdemobiliseringstiltak for bl.a. å øke bolyst.

Landbruksavdelinga i fylket (idag FMLA) har hatt ansvar for Småsamfunnsatsingen, og nåværende prosjektleder er den andre i rekken. Prosjektleder for hoppid-programmet er ansatt ved Regional- og næringsavdelingen i fylket, og har selv vært tilsatt som hoppid-kontakt på kommunenivå, noe som gir et godt grunnlag for å koordinere satsingen fra overordnet nivå.

Hoppid.no-kontorene i kommunene har som hovedrolle å veilede etablerere, og gjøre en jobb utover det som er kommunen sitt ansvar og oppgaver. Småsamfunnsmidlene har for det meste gått til konkrete utviklingsprosjekter i bygdene og kompetanseutvikling for disse. I disse prosjektene jobbes det på frivillig basis, og prosjektlederne har vært lokale som jobber for egen bygd. Kommunene og hoppid.no-kontorene har fungert som støttespillere.

Det er en fordel at småsamfunnsprosjektet er en del av et større program i fylket. Det gjør det lettere å koordinere større tiltak mot enkeltkommuner, og som da kan gi en varig virkning. Småsamfunnsdelen av det større programmet har bidratt til å skape et nettverk og arenaer for de som jobber med mobilisering i lokalsamfunnene, og satsingen har gitt ressurser til at prosjekter har blitt samkjørt, strukturert og forpliktet, og ressurser til å styrke samarbeid. Kommunene vil også gjennom de etablerte servicekontorene ha et apparat av mer skolerte mobiliseringsagenter som kan benyttes i videre utviklingsarbeid. Prosjektet har utløst store mengder frivillig arbeid i kommunene. En egen evaluering av entreprenørskapsprogrammet hoppid gjennomføres høsten 2010¹⁰.

Prosjektet er del av en nyskapende samarbeidsmodell og partnerskap på tvers av kommuner og mellom ulike aktører, som fylkets regionalavdeling, fylkesmannens landbruksavdeling, Innovasjon Norge og Ungt Entreprenørskap. Dette er en helhetlig satsing i fylket, og fra fylkets side ser en at samarbeidsmodellen gir et innovasjonspotensial også for tradisjonelle mobiliseringsprosjekter i bygdene. Eksempelvis når ansvarlig for kommunalt hoppid-kontor også er lokal ildsjel: Gjennom kompetansen i kommunen stimuleres bygdemobiliseringsprosjektene til fokus på forretningsutvikling og markedsorientering. Hoppid-kontorene er blant annet et svar på en forskningsrapport som dokumenterte at det var et uoversiktlig og utydelig virkemiddelapparat i fylket (Spilling m.fl., 2005). Kontorene er en førstelinjekontakt og dør inn til virkemidler – der etablerere skal møte kvalifisert personell som har oversikt og kontakter. Kontorene kan også være en modell for andre områder/i andre veiledningssammenhenger.

En utfordring for prosjekter av denne typen er at de personene som skal jobbe med mobiliseringsprosesser blir dratt inn i ordinært kommunalt arbeid. Også rollen som hoppid-kontakt er til syvende og sist personavhengig, og utførelsen er noe avhengig av hvor proaktiv denne personen er.

¹⁰ Gjennomføres av Oxford Research og Ordkraft.
<http://www.oxford.no/nyheter/2010/nytt-oppdrag--evaluering-av-hoppid>

Prosjektets delmål er nådd og tiltak er gjennomført i henhold til disse¹¹. Det har kommet nyetableringer og unge tilbakeflyttere til fylket, og det er sannsynlig at piloten har vært en viktig brikke og bidragsyter for flere av disse. Som i mange av pilotene har prosjektperioden i Småsamfunnssatsingen betydd at en har fått lagt et grunnlag for lokalt og mer langsiktig utviklingsarbeid, en har satt i gang prosesser som må modnes. En opplever fra pilotens side at både fylket og bygdene har blitt flinkere til å utforme prosjekter og velge ut de beste prosjektene, og at det er etablert en kultur for mobilisering og det å komme med egne prosjektideer. Prosjektet kan være en god modell for å samkjøre utviklingsarbeid i sammenheng med andre og tyngre utviklingsprosesser i fylket, og er ønsket velkommen av andre etater. Gjennom denne piloten har en mulighet til å løfte oppgaver som er for store for enkeltkommuner. Småsamfunn vil fortsatt være et satsingsområde i fylket, og er tenkt videreført som del av hoppid-satsingen når denne skal inn i en driftsfase finansiert av BU-midler.

Viktig læring og/eller nytenking:

- samarbeidsmodell og partnerskap på tvers av kommuner og mellom ulike aktører gir helhetlig satsing
- læring gjennom samarbeid fremmer innovasjon og kompetanse i bygdemobiliseringsprosjekter
- samlet veiledningstjeneste i et servicekontor bidrar til mer skolert og kvalifisert veiledning
- fokus på mobilisering, entreprenørskap og veiledning fra fylket og kommunene sin side skaper kultur for nytenking, mobilisering og etablering
- satsing på kompetanseheving (kurs, verksted, samlinger)

Ung Skaperlyst (Namdalseid, Nord-Trøndelag)

Målsettingene med prosjektet var gjennom økt kulturkompetanse å berede grunnen for positiv samfunnsutvikling i et samfunn preget av tradisjonelt landbruk og noe industri. Målgruppen var ungdom og kvinner, som skulle

¹¹ Se Sluttrapport fra småsamfunnssatsinga i hoppid.no.

engasjeres og gis muligheter på nye arenaer og gi et samlet løft for kommunen. Prosjektet skulle gi positiv utvikling, skape engasjement og motivere. Kommunen har før prosjektet startet hatt en klar kultursatsing, og med småsamfunnsmidlene ble det bygget videre på erfaringene fra denne og tidligere utviklingsoppgaver. Dette gjorde at kultur og utvikling ble satt mer i system og løftet opp og frem.

Prosjektet har byttet prosjektleder underveis (grunnet fødselspermisjon), noe som har bidratt til noen mindre justeringer i fremdrift og innsatsområder. De to prosjektlederne har fungert vekselvis som kultursjef i kommunen og som prosjektleder i 100 prosent stilling, noe som har bidratt til at de har fungert som et team med gjensidig nytte av og støtte i hverandre. Prosjektet har hatt prosjektledere med høy lokal og kulturfaglig kunnskap og erfaring fra lignende tiltak, noe som har vært en styrke.

En av utfordringene i prosjektet har vært at man har hatt en styringsgruppe kun bestående av politikere. Denne modellen har en valgt for best mulig å få til en politisk forankring av prosjektet. Det er imidlertid en stor svakhet for prosjektet at dette har skjedd på bekostning av målgruppen ungdom. En helt sentral signaleffekt har med det i praksis falt bort. Ungdom burde vært representert i styringsgruppen for å vise at en også søker å forankre ideene i målgruppen. En annen utfordring har vært å få prosjektet, gjennom tiltaket "Kulturuka", til å inngå som en integrert del av ordinær undervisning i skolene. Formålet med det var å skulle få skole og lærere til å tenke nytt og utradisjonelt, og strategisk ta i bruk kunst og kultur i undervisningen. Det er på den andre siden også en utfordring for prosjektet å formidle til skole og lokalsamfunn hvordan kultur både kan stimulere til lokal utvikling og oppfylle læreplanen. Å innarbeide et kjønnsperspektiv i satsingene er også en lang modningsprosess som ikke er fullt ut gjennomført, selv om en har hatt et kjønnsperspektiv i selve prosjektet og de tiltakene som er gjennomført. Og til sist, tross sterk representasjon av politikere i styringsgruppen er det en utfordring å forankre prosjektet i det daglige kommunale livet, da en har mer fokus på driftsoppgaver enn på dette prosjektet.

Prosjektet synes i all hovedsak å ha gjennomført de planlagte aktivitetene. Det er som i de øvrige prosjektene vanskelig å vurdere måloppnåelse i betydning bolyst og skaperlyst. Kulturuke for ungdom og kunstfotoprojekt (foto fra en kvinnearbeidsplass i helse og omsorgssektoren) er to delprosjekter som har fått mye oppmerksomhet. Prosjektet har også støttet et ungdomsinitiert tiltak, Sommeridyll, som er et årlig kulturtreff og en arena for å samle fraflyttede ungdommer og andre.

Viktig læring og/eller nytenking:

- nyskapende i sitt fokus på å utfordre den lokale, tradisjonelle kulturkompetansen
- delaktiviteter er gjennomført med innleid, ekstern eksperthjelp og profesjonell kompetanse i kunsthøgskole, noe som hever kvaliteten på tiltak
- prosjektet har hatt et kjønnsperspektiv, men det krever formalisering og konkretisering i planer for å kunne integrere et likestillings- og kjønnsperspektiv i politikkområdene i ordinær kommunal drift
- fokus på å lage tverrfaglig nettverk på tvers av enheter innen oppvekst og kultur (skole, barnehage, kulturskole, kulturkontor) har resultert i tiltak for ungdom

Findalen IKT-senter (Kviteseid, Telemark)

I dette prosjektet skulle man skape et antall nye arbeidsplasser tilknyttet IKT i Kviteseid. En nedlagt butikk skulle settes opp med topp moderne utstyr, og gi arbeidsplasser til kompetansebedrifter innen IKT. Prosjektet har vært drevet av en prosjektgruppe som har møttes jevnlig og hver 14. dag, og der det har vært jobbet i arbeidsgrupper utover dette. Kommunen har vært representert i styringsgruppen ved ordfører, men har ikke hatt noen formell rolle i prosjektet. Prosjektleder, som forøvrig jobber i privat næringsliv, har gjort sin jobb på fritids- og dugnadsbasis. Tjenester er imidlertid kjøpt inn fra andre, eksempelvis i kartleggingen av mulige bedrifter som kan være aktuelle for ny- eller re-etablering i IKT-senteret.

Bygningen som skal huse kontorfellesskapet er delvis rustet opp, med fiberoppkobling, tekniske fasiliteter og datarom av høy standard og stor kapasitet. Man har kartlagt ca 50 bedrifter, jobbutlysninger er gjennomført og annonse-

kampanjer er kjørt både regionalt og nasjonalt. Man har opparbeidet en oversikt over 140 personer som er potensielle tilflyttere, som har vist interesse for å etablere seg i IKT-senteret eller som har vist interesse for å søke på stillinger som (via enkeltbedrifter) er utlyst for lokalisering i senteret. Prosjektet skulle markedsføre Kviteseid som et sted med IKT-utvikling, noe de involverte prosjektdeltagerne mener har skjedd. Det har vært jobbet med markedsføring gjennom lokale og regionale media, men ikke minst har markedsføringen gjennom tredjepart (foreldre, besteforeldre og venner som tipser om ledige kontorlokaler og mulige arbeidsplasser) vært av betydning. Prosjektet jobber også mot hyttefolk som potensielle brukere av kontorfellesskapet.

Det er krevende å trekke IKT-bedrifter til et sted som Kviteseid. Kompetansebedrifter havner ofte, til tross for førsteklasses internettlinjer på steder som Kviteseid, i små og store byer. Kompetansebedriftene havner i nærheten av sine kunder, og i nærheten av store utdanningsinstitusjoner der tilgangen på kompetent arbeidskraft er større. Det er også en utfordring for et slikt prosjekt å overbevise bedrifter og arbeidstakere om at en på stedet klarer å legge til rette for tilfredsstillende fysisk og sosialt miljø, inklusive IKT-fasiliteter. Andre og helt avgjørende utfordringer er knyttet til boligmarkedet da det ikke er boliger til leie i området. En utfordring for kommunen er manglende økonomi til å etablere en næringskonsulentstilling som kunne hatt som sin hovedoppgave å drive et slikt prosjekt. En utfordring er også å gjennomføre oppussingen og innredningen av kontorfellesskapet på en slik måte at det er innbydende for potensielle arbeidsstedsflyttere. Det gjelder også en fasadeløfting som indikerer at huset er noe annet enn en tom bygning. Grunnet mangel på innflytting av IKT-bedrifter/arbeidstakere har en sett det som hensiktsmessig å tilby kontorplass for andre arbeidstakere. Dette vil være bra for tilflyttermulighetene i området, men kan samtidig bety en uthuling av IKT-senteret som senter for en avgrenset spisskompetanse. Til sist kan uforutsette omstendigheter som finanskrisen ha hatt betydning for prosjektet. Bedrifter har sagt opp personer, fremfor å re-lokalisere eller opprette nye stillinger i Kviteseid, som prosjektet har jobbet for.

Prosjektet kan ha vært 'overorganisert' med såpass hyppige møter i styrings- og arbeidsgrupper. Det kan vurderes om dette har gått på bekostning av kon-

kret arbeid med å skaffe til veie nok tid og kompetanse for planlegging og innredning av et attraktivt kontorfellesskap. Jevnlige og hyppige møter har imidlertid gitt fortløpende orientering og mulighet for medvirkning for de involverte.

Måloppnåelsen kan sies å være bare delvis regnet i etablerte arbeidsplasser på intervjutidspunktet. Prosjektet synes imidlertid å ha skapt positive bi-effekter i form av mobilisering og nettverksbygging, vært en sterk inspirasjon og motivasjon for de involverte aktørene og dermed for en satsing på å videreutvikle IKT-senteret. Tilrettelegging for nye arbeidsplasser har vært og vil være veldig tidkrevende. I prosjektet er det gjort et systematisk kartleggingsarbeid som man kan dra nytte av på lengre sikt.

Viktig læring og/eller nytenking:

- satsing på andre sider ved småsamfunnsutviklingen enn tradisjonelle 'trivselstiltak'
- kartlegging av aktuelle bedrifters ønsker og behov og potensielle arbeidstakere i regionen er strategisk kunnskap for å legge tilrette for økt tilflytting
- etablering av kontorfellesskap for mobile arbeidstakere, inklusive fritidsinnbyggere, er et tiltak som er tilpasset et fleksibelt arbeidsmarked

Bluesbygda Skånevik (Etne, Hordaland)

Bluesbygda Skånevik er et mobiliseringsprosjekt i Sunnhordaland. Bygda har opplevd nedgangstider etter nedleggelse av hjørnesteinsbedriften, og målet har vært å øke tilflyttingen til bygda ved å utvikle og etablere nye virksomheter. Å bli 'et godt sted å bo' er et overordnet mål for Bluesbygda, og prosjektet har hatt ambisiøse delmål om blant annet å skape et stort antall arbeidsplasser, få til husbygging og øke elevtallet på skolen. Siden 1997 har bygda årlig arrangert en større bluesfestival, og dette har vært forløperen for prosjektet Bluesbygda - som bygger på festivalens merkevare. I dette småsamfunnsprosjektet har man forsøkt å videreføre dugnadsinnsatsen i bluesfestivalen over på andre områder - i en organisert aktivitet for å utvikle lokal matkultur, opplevelsespakker, rydding av hustomter, trivsel og velvære,

med mer. I alt 13 grupper har vært i arbeid. Initiativtaker er daglig leder ved Skånevik Fjordhotell, og har vært prosjektleder på frivillig dugnadsbasis for småsamfunnspiloten. Prosjektleder er selv tilflytter etter at hun kjøpte fjordhotellet. For å kunne drive hotellet var det avgjørende at det var folk og liv laga i bygda. Dette var motivasjonen og utgangspunktet for å starte prosjekt Bluesbygda.

Prosjektet har oppnådd stor interesse lokalt, regionalt og nasjonalt. Samarbeidet mellom en drivende prosjektleder og en betydelig dugnadsvilje lokalt har gitt et synlig prosjekt. Det har kommet tilflyttere, men som for de øvrige pilotene er det selvsagt vanskelig å påvise en klar årsakssammenheng her. På den andre siden er heller ikke bevisbyrden i slike sammenhenger et mål i seg selv – prosjektet har skapt optimisme og ny giv, og tilflytting og (ny)-etablering er en del av dette. For kommunen som helhet har en i perioden 2006-2010 hatt positiv befolkningsutvikling, og utvikling i Skånevik har bidratt til dette. Prosjektlederen har lang erfaring både fra politikk og privat næringsliv, og har med sitt nettverk hatt gode forutsetninger for å skape oppmerksomhet om prosjektet. Kombinert med en sterk dugnadsvilje i bygda har det gitt et godt lokalt forankret lokalsamfunnstiltak. I prosjektperioden er det etablert flere arbeidsplasser ved at nye bedrifter har etablert seg og eksisterende har utvidet, noe som har gitt et løft til småsamfunnsprosjektet. En viktig del av prosjektutviklingen har vært at prosjektleder har brukt sin kompetanse som coach og veileder til å motivere og også skolere prosjektdeltakere. Metoden med å coache prosjektdeltakere og lokalbefolkning er ment å gi fokus, retning og fremdrift til prosjektet.

Modellen for dette prosjektet, som består av flere selvgående team, har hatt en flat struktur. De enkelte gruppelederne har fått delegert oppgaver, ansvar og fullmakter ut fra planer og budsjett.

Det kan være en utfordring å drive et prosjekt med såpass mange arbeidsgrupper, og det kan diskuteres hvorvidt alle gruppene har hatt det rette fokus og hvorvidt det i alle tilfeller har vært tilstrekkelig kommunikasjon mellom arbeidsgruppe/gruppeleder og prosjektleder. En utfordring i denne sammenhengen er å sørge for enighet i prioriteringer på tvers av gruppene. I enkelte

sammenhenger har fremdrift og mål for gruppene vært redusert fordi det har vært uenighet eller uklarhet om økonomiske prioriteringer.

Måloppnåelsen oppleves fra prosjektet sin side å være god, da det har funnet sted tilflytting, etablering og videreutvikling av bedrifter. Spesielt mange unge har bygd egne hus. For øvrig er det her som andre steder vanskelig å si hva som er årsak og virkning for tilflytting og etablering, og dermed hvorvidt antall etableringer tilsvarer prosjektets målsetning. Det er imidlertid gjennomført mange planlagte aktiviteter i prosjektet, og Bluesbygdprosjektet oppleves konkret å ha bidratt til at en har kunnet utvide staben til 26 medarbeidere på fjordhotellet.

Viktig læring og/eller nytenking:

- prosjektet har hatt fokus på kompetanseutvikling (etablererkurs/skole, lederutvikling, bedriftsutvikling)
- prosjektleder har brukt egen kompetanse i coaching av prosjektdeltakerne og andre i bygdesamfunnet, og har bidratt til å lage forretningsplan og strategisk plan for flere tiltak
- delegert selvstyre til gruppenivå er mobiliserende og gir eierskap til delprosjekt
- coaching som metode i utviklingsprosesser: et hjelpemiddel for å utløse potensial og egne ressurser, finne retning på utviklingsarbeid

Hyttefolk Tinn/Vinje (Telemark)

Hyttefolk-prosjektet har hatt som mål å undersøke og kartlegge hvilken ressurs hyttefolk kan være for vertskommunen. Et annet mål for prosjektet var å legge grunnlaget for tilsvarende satsing og informasjonsutveksling med andre kommuner. Tinn og Vinje kommuner har samarbeidet om en spørreundersøkelse til hytteeiere bosatt utenfor kommunen, med tanke på å kartlegge hvordan man kan styrke koblingen mellom utenbygds hytteeiere og lokalsamfunnet og la hytteeiere engasjere seg i lokalsamfunnet og være en ressurs for lokalt nærings- og kulturliv. Prosjektleder i 50 prosent stilling er tilknyttet kulturkontoret i Tinn, prosjektleder i 17 prosent stilling er tilknyttet prosjektet i Vinje.

Spørreundersøkelsen ble gjennomført, og man har i prosjektets avsluttende fase startet å nyttiggjøre seg noe av den kunnskapen som er samlet inn gjennom prosjektet. Gjennom invitasjon til treff mellom hyttefolk og lokalsamfunn via e-postlister og oppslag har man forsøkt å utnytte kunnskapen fra den innledende spørreundersøkelsen. Ca 200 hyttefolk i Tinn har oppgitt sin kontaktadresse til prosjektet, noe som tilsier relativt stor interesse for å komme i kontakt med vertssamfunnet. Det er gjennomført bygdemøter der resultatene fra spørreundersøkelsen er lagt frem for bygdefolk og hyttefolk, og tiltak for å imøtekomme noe av det hyttebefolkningen har gitt uttrykk for i spørreundersøkelsen. I Tinn har de institusjonalisert 'mulighetenes møte'; et arrangement og en møtearena for hyttefolk og lokalt næringsliv. Dette tiltaket skal overtas og videreføres av Utbyggerforum (Gaustablikk) og Rjukan Næringsutvikling (kommunalt og privat selskap). Videre samarbeides det med destinasjonsselskap og handelsnæringen om å bygge opp og videreføre andre tiltak. Prosjektet har også hatt egen følgeevaluering, og spørreundersøkelsen er publisert i en egen rapport; "Hyttefolk = nyttefolk?" (Nordbø 2008).

Utfordringer har innledningsvis vært i forhold til det helt praktiske - å finne fullstendige adresselister til hyttebefolkningen (noe som henger sammen med hvilke registre en ifølge Datatilsynet kan få tilgang til) og kompetanse i å gjennomføre og bearbeide/analysere en spørreundersøkelse. Andre åpenbare utfordringer er knyttet til prosjektleders kapasitet og kontinuitet, og da spesielt den lave stillingsdelen for Vinje sitt tilfelle. Mens man i Tinn har hatt kontinuitet i prosjektledelse og skapt en interesse for prosjektet i hyttebefolkningen, har man i Øyfjell/Vinje hatt større utfordringer. Her har de hatt bytte av prosjektleder underveis, påfølgende stillstand og manglende respons på prosjektet og deltagelse fra hyttebefolkningen (som også er mye mindre enn i Tinn). Prosjektlederbytte vil alltid være en potensiell fare for fremdriften i slike prosjekter, men også i Vinje har man etter hvert kommet inn i fasen med mer konkrete tiltak i grenseflaten mellom hytteeiere og lokalsamfunn. Næringslivet er velvillig innstilt til prosjektet, men det har vært en utfordring både å engasjere politikere og representanter fra næringslivet - og kommunikasjon og informasjon har stort sett gått en vei; fra hytteprosjektet og til disse. Det vil også være utfordrende å skape en kobling mellom uten-

bygds hyttefolk og lokalsamfunn, da hyttefolk ikke naturlig tar del i de ordinære informasjonskanalene lokalt, samt at mange hytteeiere er i området nettopp for å slippe fri fra forpliktelser og daglige gjøremål.

Måloppnåelsen synes å være god da det er gjennomført spørreundersøkelse og kartlegging av hyttefolkets ressurser. Et mål for prosjektet var å legge grunnlaget for tilsvarende satsing og informasjonsutveksling med andre kommuner, og konkret i Flå kommune. Alle dokument fra spørreundersøkelsen er gjort tilgjengelige, men det er likevel konkludert med at Flå kommune hadde lite å hente fra dette prosjektet og møtevirksomhet ble her stoppet og omgjort til 'kontakt ved behov'¹². Resultatene fra spørreundersøkelsen fikk imidlertid stor oppmerksomhet, også nasjonalt, og overføringsverdien til andre kommuner er høy. Hytte- og fritidsbefolkningen er et økende satsingsområde for distriktskommuner og småsamfunn, og mange stiller seg de samme spørsmålene som Tinn/Vinje allerede har stilt.

Viktig læring og/eller nyttenking:

- direkte kontakt med fritidsbefolkningen viser hvilke ressurser som finnes tilgjengelige for distriktskommunene
- etablert et møtested for hyttefolk og lokalt næringsliv som legger til rette for gjensidig utbytte og kontakt

Valdres Natur- og Kulturpark (Valdres, Oppland)

Valdres Natur- og Kulturpark (VNK) er en bygdeutviklingsregion, som gjennom langsiktig merkevarebygging knyttet til natur- og kulturverdier og lokal styring skal gi økt verdiskapning og livskraft i lokalsamfunnet. Valdres Natur- og Kulturpark (VNK) ble formelt opprettet i 2007, og eies av de seks Valdreskommunene. Dette etter at merkevarebyggingen tidligere var et prosjekt i regi av Regionrådet for Valdres. VNK ble opprettet etter inspirasjon fra regionalparker i Frankrike.

Daglig leder i Valdres Natur- og Kulturpark er ansatt i 100 prosent stilling, og administrasjonen består i tillegg av 6-7 medarbeidere. Parken er organisert

¹² Sluttrapport Hyttefolkprosjektet i Øyfjell 2007-2009.
http://www.oyfjell.no/oyfjell/vedlegg/Sluttrapport_aarsrapport09_Hyttefolk_Oyfjell.pdf

med Valdresrådet som høyeste organ, et utviklingsstyre og et regionstyre, med representanter fra kommune, næringslivet og Oppland fylkeskommune. Parken har en organisasjonsmodell der mange og sterke aktører skal samarbeide. Fra parken opplyses det at mye av det organisasjonsmessige har falt på plass i løpet av det siste året, selv om noe fortsatt er i støpeskjeen. Sammensetningen av politikere og næringsliv er unikt for modellen, og basert på at politikere og næringsliv har felles interesser for samfunnsutviklingen. VNK er også del av et parknettverk i Norge, med sekretariat i Aurland. VNK's virksomhet er begrenset til regionale utviklingsoppgaver, og utviklingsarbeid som kanaliseres gjennom de seks kommunene til parken skal være med relevans og av interesse for næringslivet. Andre bygdeutviklingsoppgaver ("gråsomeoppgaver") og ordinære interkommunale drifts- og forvaltningsoppgaver skal håndteres i de enkelte kommunene og i ordfører/rådmannsforum. I regi av parken har særlig daglig leder mye utadrettet virksomhet for å informere om arbeidet og rekruttere nye aktører til parknettverket.

Per i dag har satsing på merkevarebygging og markedsføring av Valdres og produkter fra Valdres vært gjennomført i form av store kampanjer og medieoppslag. Parken er bredt lokalt forankret i kommuner og næringsliv, og satsingen har også gitt synergieffekter i form av samarbeid og nettverk mellom ulike aktører. På oppdrag fra Valdres Næringshage er det gjennomført spørreundersøkelse blant innbyggere og hytteeiere (BI, 2008)¹³ for å få oversikt over befolkningens opplevelse av (merkevaren) Valdres. Videre er det gjennomført kompetansekurs i salg og service for distriktet – noe som også har blitt obligatorisk kurs i videregående skole.

Parken har et 10-årig charter som er fulgt opp med forpliktende samarbeidsavtale mellom kommunene og forpliktende partnerskapsavtale mellom Oppland fylkeskommune og andre regionale aktører. Charteret har fått støtte gjennom småsamfunnsmidlene for to år. En hovedutfordring er å få finansiert den videre satsingen frem til 2017. Som for de øvrige pilotene med lang-

¹³ http://www.valdres-nhage.no/files/090604_valdres_som_merke_sammendrag.pdf
<http://web.bi.no/forskning/projectcatalog.nsf/0/bfae32460dc4248fc125751c00417020?OpenDocument>

siktige perspektiv betyr dette at en må justere og avgrense aktiviteter underveis i prosjektet. En annen utfordring når seks kommuner samarbeider i et stort program for bygdeutvikling kan være oppgaver som hører under det ordinære kommunale arbeidet. Her kan kommunene ha ulik politikk (eksempelvis areal- og miljøpolitikk, bo- og driveplikt). En mulig utfordring i fremtiden er knyttet til kommunenes solidariske økonomiske bidrag til parken. Dette har i alle år vært fordelt etter folketall, siden økonomien i den enkelte kommune varierer. Parken må legitimere sin verdi for kommunene for å motivere en slik innsats. En utfordring for parkens grunnleggende idé om å bygge samarbeid mellom politikk og næringsliv er videre avhengig av at en greier å rekruttere den delen av næringslivet som ønsker å støtte idégrunnet.

Parken har langsiktige mål på 10 år, og det er derfor vanskelig å definere hva som bør være oppnådd til nå. VNK er en modell for bygdeutvikling som jobber etter en visjon om å bli "landets sterkeste regionale merkevare" i 2017. Bak dette ligger et ønske om å skape merverdi i form av en variert næringsstruktur og en positiv befolkningsutvikling. Også i dette prosjektet har en benyttet seg av evaluering (2009), og det ble her sagt at VNK så langt har kommet relativt godt ut av de to første årene i tiårsperioden og at konseptet synes å være en god metode for langsiktig og målrettet merkevarebygging¹⁴.

Viktig læring og/eller nytenking:

- modell for helhetlig regionalt samarbeid og utviklingsarbeid fremmer felles merkevarebygging
- gjennomført samarbeid med utgangspunkt i politikere og næringsliv
- langsiktighet gir rom for prosess
- etablert parknettverk for lokale og regionale natur- og kulturparker med eget sekretariat
- lærdom og overføringsverdi fremmes ved at et regionalt parknettverk har utviklet kriterier for parketablering

¹⁴ Langtidsprogram 2010-2017, Valdres Natur- og Kulturpark.
<http://www.distriktssenteret.no/filearchive/langtidsprogram-valdres-natur-og-kulturpark.pdf>

Cittaslow Sokndal (Rogaland)

I Cittaslow-prosjektet i Sokndal – som er en videreføring av ideer påbegynt før Småsamfunnssatsingen – ønsket man å bli medlem i bevegelsen Cittaslow ved å ha fokus på økt livskvalitet, stedsidentitet og gjestfrihet. Med utgangspunkt i trehusbebyggelsen i Sogndalstrand (eneste fredete by i Norge) hadde man et område for arrangementer og til å fremme lokale mattradisjoner. Cittaslow-tankegangen om å ha tid til å leve 'det gode liv' skulle også i så stor grad som mulig gjennomsyre alle deler av lokalsamfunnet – blant annet som en del av opplegget i skoleverket. Dette skulle bidra til å snu pessimismen i kommunen etter at bergverksbedriften Titania reduserte sin aktivitet. Man har gjennom Småsamfunnssatsingen etablert et samarbeid med Eidskog kommune i Hedmark, som også er medlem av Cittaslow¹⁵. Samarbeidet skulle føre til fellesprosjekter: eksempelvis felles profileringsiltak, kulturutveksling barn/ungdom og samarbeid mellom Frivilligsentralene.

Viktige arrangement i regi av/i randsonen av prosjektet er blant annet Kjærlighetsuka (arrangert hver høst i sju år) og gravlegging av Janteloven. En svært engasjert prosjektleder (20 prosent stilling ved siden av å være kommunens nærings sjef) har sammen med ordfører (10 prosent av stilling) og kulturkonsulent (10 prosent av stilling) vært et sterkt team. I tillegg til disse har en arbeidsgruppe bestått av næringsdrivende og folk fra lag og foreninger. Ordfører har vært en synlig, aktiv og målbærende aktør for satsingen – både innad i kommeorganisasjonen og utad¹⁶. Prosjektleder jobber aktivt for å skape engasjement for prosjektet i ulike sektorer som sykehjem og skole, blant etatssjefer m.m. Barne- og ungdomsskolen er med i prosjektet, og det har særlig blitt integrert i barneskolen sine planer og aktiviteter.

Det er en utfordring å få med seg befolkningen på tiltak som er ment å bidra til holdningsendringer/mentalitetsskifter, og til tross for at Cittaslow synes å være både gjennomtenkt og innarbeidet er det fortsatt en vei å gå. Cittaslow er også et evigvarende prosjekt, da det er noe en ønsker skal ha betydning for oppvekstvilkår og bolyst. Prosjektet skal videreføres med midler fra KRD i

¹⁵ Eidskog ble Cittaslow-kommune i 2008.

¹⁶ Ordføreren i Sokndal er lederen i Cittaslows Nordiske nettverk.

tre nye år (2010-2012)¹⁷. Med tanke på bosetting og tilflytting er infrastruktur i og rundt kommunen en utfordring. En ser det også som en utfordring å engasjere større deler av næringslivet (utenom reiselivet) i kommunen. Det er også en utfordring å forankre prosjektet internt i kommuneorganisasjonen, i administrasjon og etater. Dette viser at stort engasjement fra ordfører, næringssjef og kulturkonsulent ikke er ensbetydende med 'kommunal forankring'.

Måloppnåelsen i prosjektet er trolig god, men også vanskelig å måle. Cittaslow-satsingen i Sokndal har gjort mye i forhold til profilering og fått omtale i media både lokalt og nasjonalt, i ukeblader og magasiner og som vertssted for TV-innsamlingsaksjon. Med nærhet til områder med høy befolkningstetthet, en gjennomført profil (fotoprojekt i forkant av småsamfunnsprosjektet) og innbydende "kulisser" i Sogndalstrand har Cittaslow potensial til å bli en viktig salgsvare overfor turister, og overfor bedriftsmarkedet rundt Egersund/Stavanger/Sandnes. Et samarbeid med en lignende satsing i Eidskog har ikke vært vesentlig vellykket (ulike steder, kulturer, lange avstander)¹⁸. Cittaslow er etablert i et nordisk nettverk som en opplever å ha fått mer igjen for.

Viktig læring og/eller nyttenking:

- aktiv lobbyvirksomhet for prosjektet i ulike kommunale etater og sektorer fremmer bevissthet rundt prosjektet
- ordfører og prosjekteier med personlig engasjement for prosjektet en viktig drivkraft
- samarbeid mellom nærings- og kulturetat er et steg i retning helhetlig satsing
- aktiv bruk av media og markedsføring

¹⁷ Cittaslow-melding - det gode liv i Sokndal.
http://cittaslow.no/files/pdf/cittaslow_melding.pdf

¹⁸ Konkret produkt er to vannkaraffer med motiv fra Sokndal tegnet av ung lokal kunstner og produsert ved Magnor Glassverk i Eidskog.

Aurland Natur- og Kulturpark (Aurland, Sogn og Fjordane)

Aurland Natur og Kulturpark heter i dag Nærøyfjorden Verdsarvpark (NV). Fire kommuner og Sogn og Fjordane fylkeskommune har vært med på å stifte parken, men prosessen med å etablere parken startet i Aurland uavhengig av Småsamfunnsatsingen. Hovedmålsettingen har vært å ta et helhetlig grep og utvikle en regionalparkmodell som legger til rette for en kultur- og naturbasert samfunnsutvikling, og som ivaretar verdensarvverdiene i området. Et tiltak i den retning har vært å få til et bredt samarbeid mellom ulike aktører innen reiseliv, mat og miljø og kommune, næringsliv og næringsutøvere. Dette inkluderer å få til samarbeid mellom grend, kommune, reiselivsorganisasjoner og forvaltere av verneområder. En del av dette var å skape en portal (både fysisk og digital) til området, med fokus på lokale mattradisjoner, turistinformasjon m.m.

Representanter fra Aurland deltok sammen med representanter fra Valdres Natur- og Kulturpark på studiereise for å lære om oppbyggingen av europeiske regionale kulturparker. Verdensarvstatus i 2005 førte til et naturlig navneskifte for prosjektet; noe som også åpnet for bredere tilhørighet og en tilknytning til verdensarvområdet. Koordinering og samordning av verdensarvarbeidet er ivare tatt gjennom daglig leder av Verdsarvparken og områdekoordinator for verdensarven Vestnorsk fjordlandskap som er en og samme person, i tillegg til sammen 100 prosent stilling. Daglig leders rolle i NV og Vestnorsk fjordlandskap kan gi gode forhold for kontakt og samarbeid mellom disse organisasjonene. Parken har knyttet til seg fagpersoner som kulturminnemedarbeider og kulturlandskapsarbeider, som sammen med rådgiver og daglig leder utgjør administrasjonen. Parkens styre består av ordførerne i de fire kommunene, fylkeskommunen og næringsutøvere.

Parken er organisert i et partnerskap der samarbeidspartene er gjensidig forpliktet; konkret i forhold til hva den enkelte part (organisasjon, grend, bedrift, enkeltperson og så videre) kan bidra med. Ved å skrive partnerskapsavtale skal aktørene dra nytte av parkens kompetanse, nettverk og merkevare, samtidig som de kan få tilgang til økonomisk støtte. Til gjengjeld

forplikter partene seg til å jobbe for å ivareta verdensarvverdiene. Per desember 2009 var 20 partnere tilknyttet parken¹⁹.

Småsamfunnsdelen av NV er del av et større organisasjonsfellesskap, og involverer flere interessenter og program. Parken er en stiftelse, og ved å gå fra å være prosjekt til organisasjon gis det signal om lengre varighet. Parken har likevel ingen fast etablerte bevilgninger fra kommune, fylkeskommune eller andre – og er helt avhengig av å skaffe til veie prosjektmidler (fra Verdiskapingsprogrammet, Småsamfunnssatsingen m.m.). Ordfører i Aurland har vært med som initiativtaker, men parken er likevel et tiltak som har begynt 'bottom-up'. Dette har gitt og gir utfordringer med tanke på forankring i kommunene. En har fått til forankring i kommuneplaner og i politiske vedtak, men det er en like viktig og kanskje større utfordring å få parkens mål og tankegang til å bli innarbeidet i kommuneorganisasjonen. Andre utfordringer er knyttet til det en opplever som mindre fleksibel og mer programbunden tenkning i fylkeskommunen, der parken jobber for å vise seg som en relevant regional utviklingsaktør med modeller og kompetanse som kan brukes på andre områder. Det er også en utfordring å etablere en felles forståelse hos alt fra offentlig forvaltning til private grunneiere om målsetning og samarbeid, hva parken skal være og hvordan en vil at lokalsamfunnet skal fremstilles.

Prosjektet har hatt god nytte av en rutinert politiker som var prosjektleder i første del av satsingen, en nyttig nettverksbygger som er avgjørende i slike altomfattende prosjekt. En viktig støtte i prosjektet er også ordfører med forståelse for samarbeid og prosess. Samarbeid med andre natur- og kulturparkprosjekter i Norge er nyttig, eksempelvis i forhold til felles markedsføring og utveksling av arbeidsmåter.

Småsamfunnssatsingen i parken har bidratt til ekstra ressurser til å jobbe med overbygning, samarbeid og prosesser, og til å utvikle en norsk regionalparkmodell, noe som også var et mål. Modellen er etablert for å skape samarbeid mellom grender, kommuner, reiselivsorganisasjoner og forvaltere av verne-

¹⁹ Parkplan for Nærøyfjorden verdensarvpark, del 2, <http://dl.dropbox.com/u/3746008/Parkplan2.pdf>

områder, noe som har vært store og tidkrevende prosesser. Parkplan (Strategi- og styringsdokumentet) er vedtatt.

Viktig læring og/eller nytenking:

- modell for regionalt samarbeid og partnerskap på tvers av lokale aktører og offentlig forvaltning
- partnerskap fremmer og konkretiserer forpliktende samarbeid mellom ulike aktører
- etablert parknettverk for lokale og regionale natur- og kulturparker med eget sekretariat (i Aurland)
- lærdom og overføringsverdi fremmes ved at et regionalt parknettverk har utviklet kriterier for parketablering

Internship Fiskerihøgskolen (Tromsø, Troms)

Dette prosjektet skulle styrke koblingen mellom fiskerikandidatutdanningen i Tromsø og næringsliv i utkantene i Nord-Norge. Man hadde erfaringer med at studentene etter endt utdanning i beste fall ble igjen i Tromsø, mens mange dro til Sør-Norge eller utlandet. Tanken var at en tidlig kobling mellom studentene og næringsaktører ute i småsamfunn kunne gi en relasjon som senere ga et jobbforhold.

Formålet kan spesifiseres i fire punkter: Prosjektet skulle (1) bidra til å på sikt sikre høyt utdannet arbeidskraft til fiskeri- og havbruksnæringa i utsatte kommuner og lokalsamfunn, (2) gi studentene en bedre forståelse for aktuelle problemstillinger, og øke interessen for å skrive næringsrettede masteroppgaver, (3) danne en samarbeidsarena mellom studenter, lokalsamfunn, FoU og kommuner, og (4) bidra til at Norges fiskerihøgskole (NFH) ble et mer attraktivt studiested.

NFH informerte sine studenter om mulighetene for utplassering/internship ute i regionens næringsliv, og skaffet også avtaler med næringsaktører som ønsket å ta til seg studenter. Koblingen mellom student og bedrift ble så langt det lot seg gjøre utført som er ordinær jobbsøkerprosess: med karakterkrav, motivasjonsbrev, intervju, stillingsbeskrivelse og attest i etterkant. Resultatet ble, kanskje overraskende for mange, at man slet med å rekruttere nok

interesserte studenter til de ledige internship-stillingene i distriktene. Mange studenter ga til kjenne at de ikke så for seg en jobbfremtid i bedriftene i landsdelens småsamfunn, og at Tromsø var eneste aktuelle arbeidssted i Nord-Norge etter endt utdanning.

Mange lokalsamfunn må forholde seg til at de må skaffe seg ansatte med høyere utdanning. Internship-prosjektet har gjort et nybrottsarbeid som har avdekket interessante sider ved studenters utdannings- og karrierevalg. Studenter stiller visse krav som en kommune eller bedrift i distrikts-Norge må oppfylle dersom den skal kunne trekke til seg kompetent arbeidskraft. Internship-prosjektet har vært aktive på formidlingsfronten, og har informert om prosjektets målsettinger og erfaringer i et titalls fora i perioden 2006-2008²⁰.

Prosjektet har gjennomført sine aktiviteter med 29 inngåtte internship. Det er likevel en utfordring å få studenter i jobb i småsamfunn i Nord-Norge. Kun fire har gjennom ordningen bodd/arbeidet i småsamfunn. Disse fire kan likevel ha betydd mye for de aktuelle småsamfunnene. Prosjektet er videreført og utvidet, og fremstår nå som et treårig hovedprosjekt som omfatter flere fakultet ved UiT.

Viktig læring og/eller nytenking:

- satsing på kompetansearbeidskraft i tradisjonelle næringer og til rettelegging for stedsrelevant og næringsrettet akademisk virksomhet styrker koblingen mellom høyere utdanning og arbeidsplasser i distriktene
- flyttemotivasjon er sammensatt, og innpass i kompetansebedrift er bare ett av flere tiltak som er med å avgjøre fremtidig bosted

Avsluttende kommentar

KRD har gjennom Småsamfunnssatsingen mål om å stimulere til vekst og utvikling i småsamfunn. Dette skal gjøres ved å supplere tiltak for bedre tjeneste- og velferdstilbud, skape mer attraktive lokalsamfunn og styrke

²⁰ Se også Sluttrapport Internship Pilotprosjektet ved NFH, 4. juni 2009.

næringsutvikling, og ved å mobilisere lokale krefter (St. meld 21 2005-2006, 25 2008-2009). De ulike pilotene skal til sammen bidra til å nå disse målene. De fleste pilotene har også overordede målsetninger om å skape gode lokalsamfunn; for nåværende innbyggere, tilflyttere og fritidsboere. Et mangfold av aktiviteter er gjennomført for å jobbe mot disse målene, selv om de konkrete prosjektmålene i flere tilfeller bare delvis er oppnådd.

Vårt oppdrag har ikke vært å gi en systematisk effektevaluering av den enkelte pilot. Vi har i stor grad basert vår studie på pilotenes egenvurdering i intervju samtaler, samt noe dokumentmateriale fra prosjektene. I flere tilfeller er prosjektene i Småsamfunnsatsingen også del av en større satsing eller program i en region eller et fylke. Dette gjør det vanskelig å isolere hva som konkret har vært Småsamfunnsatsingens bidrag. Å angi måloppnåelse i form av prosjektets betydning for innbyggertall, omdømme eller bolyst er også vanskelig. Prosjektideene har videre hatt ulik grad av modenhet når de fikk støtte fra satsingen og det er stor variasjon med tanke på prosjektenes økonomiske rammer, noe som kan påvirke gjennomføringsevnen. Til sist kan det ha skjedd endringer i prosjektene – ikke minst i måloppnåelse – i etterkant av våre undersøkelser.

Vårt oppdrag har vært fokusert på å trekke frem viktige erfaringer fra det lokale utviklingsarbeidet som er gjort. Disse har vi funnet i alle pilotene uavhengig av om de oppgir å ha nådd sine mål eller ikke.

Vi kan så langt trekke frem noen generelle inntrykk fra pilotene:

Stortingsmelding 21 (2005-2006) synliggjør ambisiøse målsettinger for distrikts- og regionalpolitikken i Norge. KRD vil gi støtte til piloter som tar mål av seg til å prøve ut nye modeller for utviklingsarbeid i/for småsamfunn. Pilotene beveger seg i større og mindre grad i det tradisjonelle og det nyskapende. Enkeltpiloter har satsset på nye kulturuttrykk, brukt annen og ny kompetanse i sine tiltak, nye former for organisering og partnerskap, og de har utfordret seg selv på ukjente områder – eksempelvis i media. Det nyskapende ved pilotene må vurderes ut fra sin egen lokale eller regionale kon-

tekst. Det betyr at piloter kan være gode på nyorientering, også om problematik og løsninger kan være kjent i en større/nasjonal sammenheng.

Særlig i prosjekter som er del av en større regional satsing har midlene fra Småsamfunnssatsingen hatt betydning for prosesser, det å få rom til å kunne jobbe med overbyggende tenkning og modellutvikling. Kompetanseheving og profesjonalisering går igjen i flere prosjekter. Satsingen har eksempelvis gitt rom for å bruke profesjonell kompetanse i form av innleide aktører i enkelttiltak, eller det er jobbet for å profesjonalisere servicevennligheten og rådgivningsapparatet i kommunene.

I flere av prosjektene mener en å se at det har skjedd en kulturendring i lokalsamfunnene: En dreining mot at flere setter i gang med noe, det er etablert en kultur for å prøve, og for at flere slutter opp om det som skjer. Støtten fra Småsamfunnssatsingen har bidratt til dette, blant annet ved at det er satt et nasjonalt søkelys på prosjektene. Videre skaper prosjekter som lykkes en ny kraft for kulturendring. Lykkes er da i betydning å være synlig og vise resultater for det lokale publikum, uavhengig av formelle resultatmål i prosjektinterne dokumenter.

Prosjektene involverer mye frivillig arbeid. Overføringsverdi til andre kommuner eller regioner med utfordringer i forhold til bosetning og næringsutvikling vil dermed være størst på steder der det er et tydelig lokalt ønske om, og vilje til å ta tak i, de problemstillingene som det er arbeidet med i disse pilotene.

Lokalt utviklingsarbeid har noen iboende utfordringer: Den utarmende siden ved mobilisering, samt utfordringer knyttet til oppfølging fra prosjekteier, forpliktende avtaler mellom ulike aktører, realistisk ambisjonsnivå, gjennomførbare mål og videreføring fra prosjekt til drift. Noen av pilotene i Småsamfunnssatsingen har søkt og fått en videreføring fra KRD, og noen har søkt om nye midler fra kommende satsinger som LUK og Bolystprogrammet. Noen har planlagt videreføring ved å la prosjektene integreres i videre regional eller fylkeskommunal satsing. For prosjekter med langsiktige mål er videreføring et særlig dilemma, da prosjektene må skaleres ned der-

som videre støtte ikke innvilges. I de fleste tilfellene synes overgang fra prosjekt til eventuell kommunal driftsfase å være uavklart, og en god del arbeid for helhetlig kommunal forankring gjenstår.

I neste kapittel skal vi se mer kvantitativt på pilotene i Småsamfunns-satsingen, og da med utgangspunkt i hele prosjektporteføljen.

5. Prosjektlederne og fylkeskontaktene i Småsamfunnssatsingen

I dette kapitlet ser vi på karakteristika hos de som er/har vært prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen; om erfaring med prosjektledelse, støtte, nettverk og rekruttering. Statistikken baseres på spørreundersøkelsen blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen (jfr. Holm m. fl., 2010).

Karakteristika

Vi skal først danne oss et bilde av hvem prosjektlederne og fylkeskontaktene²¹ i Småsamfunnssatsingen er. En oversikt over kjønn, alder og utdannings-bakgrunn viser følgende:

Tabell 8. Kjønnfordeling blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall

	Prosjektledere		Fylkeskontakter	
	Prosent	N	Prosent	N
Menn	47	16	(70)	7
Kvinner	53	18	(30)	3
Totalt	100	34	100	10

²¹ Der prosentueringsgrunnlaget er lavt (N 20 eller mindre) er prosentene satt i parentes. Prosentandel og tolkninger må ses i lys av N.

Tabell 9. Aldersfordeling blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall

	Prosjektledere		Fylkeskontakter	
	Prosent	N	Prosent	N
20-29 år	6	2	(10)	1
30-39 år	18	6	(20)	2
40-49 år	38	13	(20)	2
50-59 år	27	9	(20)	2
60 år eller mer	12	4	(30)	3
Totalt	101	34	100	10

Tabell 10. Utdanningsnivå blant prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall

	Prosjektledere		Fylkeskontakter	
	Prosent	N	Prosent	N
Grunnskole eller tilsvarende	0	0	(0)	0
Videregående skole (yrkes-/landbruksfag)	0	0	(0)	0
Videregående skole (allmennfag/gymnas)	12	4	(0)	0
Universitet/høyskole inntil 4 år	44	15	(30)	3
Universitet/høyskole over 4 år	44	15	(70)	7
Totalt	100	34	100	10

Blant prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen ser vi at det er en svak overvekt av kvinner, majoriteten av prosjektlederne er i 40- og 50-årene og relativt høyt utdannet. Med få unntak har de fleste universitets- og høyskoleutdanning, og like mange har lang universitets- og høyskoleutdanning over fire år som inntil fire år. Ut fra denne oversikten er prosjektledere i denne typen satsinger relativt godt voksne og velutdannede kvinner og menn. Dette er samme tendens som Holm m.fl. (2010) finner for prosjektledere i Småsamfunn - og BLEST-satsingene sett under ett. Blant fylkeskontaktene i Småsamfunnssatsingen er det et noe annet mønster. Her er det flest menn, jevnt fordelt på alle aldersgruppene og med hovedvekt på høyere utdanning over fire år.

Stillingsandel

I alle pilotene jobbes det mye på dugnad. Mye av innsatsen baseres på frivillig og ulønnet arbeid. Nedenfor er en oversikt over hvilken stillingsandel prosjektlederne oppgir å ha, og hvor mange som anslår å ha jobbet utover sin lønnede stilling i prosjektet.

Tabell 11. Lønnet stillingsandel for prosjektledere. Prosent og antall

Stillingsandel	Prosent	N
0-24%	27	9
25-49%	12	4
50-74%	21	7
75-100%	39	13
Totalt	99	33

Tabell 12. Andel av prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen som kombinerer prosjektarbeidet med annen stilling i kommunen. Prosent og antall

	Prosent	N
Kombinert med deltidsstilling	30	10
Ikke kombinert med deltidsstilling	70	23
Totalt	100	33

Vi ser at et flertall av prosjektlederne (61 prosent) oppgir at prosjektlederjobben er en deltidsjobb med varierende stillingsandel. De resterende oppgir å ha mellom 75 og 100 prosent prosjektlederjobb. Bare ti prosjektledere (30 prosent) oppgir at prosjektlederarbeidet er en jobb de kombinerer med annen deltidsstilling i kommunen.

Bare 24 av de 33 prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen har svart på spørsmål om gratisjobbing på prosjektet. Dette kan være fordi de øvrige ikke har jobbet utover sin stillingsandel, eller fordi det er umulig å anslå et eventuelt merarbeid i timer. Men av de 24 er det over halvparten (58 prosent) som oppgir å ha jobbet gratis og oftest dreier det seg om mellom 100 og 400 timer. Ikke overraskende er det de med størst stillingsandel som i minst grad jobber frivillig eller gratis for prosjektet.

Tabell 13. Antall timer prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen har jobbet gratis på prosjektet. Prosent og antall

	Prosent	N
0 timer	42	10
1-100 timer	8	2
101-400 timer	29	7
401-700 timer	4	1
701-1000 timer	13	3
Mer enn 1000 timer	4	1
Totalt	100	24

Statistikken over ulønnet frivillig arbeid kan underbygges med egenrapporteringen som skjer underveis i prosjekter. Eksempelvis har prosjektet hoppid.no i Møre og Romsdal følgende rapportering om dugnadsarbeid fra sine delprosjekter: ”dugnadsinnsats utrekna til 261 100,-”, ”eit uspesifisert tal timar dugnadsinnsats”, ”antyda 1200 dugnadstimar totalt”, ”1679 dugnadstimar til ein verdi av kr. 335 800,-”, ”eit utal dugnadstimar som dei slit med å få bygdafolket til å rapportere”, og så vidare²². Dette understreker at det legges ned mye gratis arbeid og engasjement i prosjektene som gir en merverdi i tillegg til de offentlige midlene som er bevilget til de ulike tiltakene.

En kontaktperson hos fylkesmannen sier følgende om den frivillige dugnadens betydning for satsingen: ”KRD må tenke på at mobiliseringsarbeid gir mye for pengene, for det er så mye frivillig innsats i det.” Både statistikken og de kvalitative studiene bekrefter at det legges ned en stor dugnadsinnsats for Småsamfunnssatsingen.

Erfaring med prosjektledelse

I spørreundersøkelsen ser vi at de fleste prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen har tidligere erfaring med prosjektledelse, og en del har gjennomført kurs i prosjektledelse. Det er imidlertid ni prosjektledere (nær en tredjedel av de som har svart) som oppgir at dette er deres første prosjektledererfaring.

²² Sammendrag av årsrapport fra aktive bygdemobiliseringsprosjekter i 2008.

Tabell 14. Prosjektlederkompetanse hos prosjektleder. Prosent og antall

	Prosent	N
Har prosjektledererfaring fra før	68	23
Har gjennomført kurs i prosjektledelse (PLP eller lignende)	35	12
Fikk kjennskap til prosjektledelse gjennom utdanning	15	5
Første erfaring som prosjektleder	26	9

Fordi respondentene hadde muligheten for å krysse av for flere svaralternativ vil ikke summen av prosentandelene bli 100.

Det at flertallet av prosjektlederne har tidligere prosjektledererfaring eller har gjennomført kurs eller utdanning i prosjektledelse tyder på at det er relativt erfarne prosjektledere i disse utviklingsprosjektene. At dette også er en relativt voksen prosjektledergruppe underbygger det. Men som Holm m.fl. (2010) understreker, er det likevel ikke slik at all ledererfaring oppleves å være målrettet og strategisk for denne typen prosjekter. Type ledererfaring, type prosjekt, fra hvilken organisasjon og så videre er faktorer som spiller inn. Det stilles for eksempel andre krav til ledere for mobiliseringsprosjekter enn til ledere i en organisasjon med felles og innarbeidet kultur.

Tross høy utdanning og prosjektledererfaring, opplever prosjektlederne bare til en viss grad at de har rett kompetanse. De er noe oftere bare "delvis enige" enn "helt enig" i påstanden om at de har rett kompetanse. Prosjektlederne gir også i noe mindre grad sin fulle tilslutning til utsagnet om at de har god kjennskap til metoder og verktøy for prosjektledere, og er oftest bare 'delvis enig' når det gjelder påstander om å ha tilstrekkelig autoritet og realistisk ambisjonsnivå i prosjektet (selv om flertallet er helt eller delvis enig i disse påstandene sett under ett). Prosjektledere i Småsamfunnsatsingen synes imidlertid å ha stort handlingsrom og gode muligheter til å lede prosjektet på den måten de ønsker (to tredjedeler sier seg helt enig i at de har gode muligheter til å lede prosjektet etter eget ønske). Prosjektlederne jobber også mye for å få andre til å delta i prosjektet, men synes å være mer usikre på om de har for mange administrative oppgaver.

Organisering og støtte

De aller fleste prosjektlederne er fornøyd med organiseringen av prosjektet. Flertallet (20) av prosjektlederne har hatt prosjektmedarbeidere, mens 13 prosjektledere oppgir å ikke ha hatt prosjektmedarbeidere. Halvparten av prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen oppgir at de absolutt er i nettverk som gir støtte til jobben, 38 prosent oppgir til en viss grad å være i slike nettverk. Over halvparten sier seg helt enig i at samarbeidsklimaet i prosjektet var godt, at prosjektdeltakerne var motiverte, og at det var avklarte ansvarsforhold. Nær halvparten er helt enig i at det er/var god kontakt med de riktige nøkkelpersonene og god kommunikasjon mellom deltakerne i prosjektet. Påstander som fikk mindre støtte var at ”prosjekt-eier/prosjektansvarlig har fulgt godt opp” og at det var ”forpliktende avtaler mellom ulike aktører i prosjektet” (tabeller i vedlegg 3).

Støttespillere oppgis gjerne å være de som er formelt tilknyttet eller organisert i prosjektet; slik som styringsgruppe, prosjektteam, arbeidsgruppe, prosjektansvarlig, ledelsen i kommunen og fylkeskontakt. Men også ildsjeler og grendelag nevnes.

Prosjektlederensomhet

Prosjektlederne oppgir å ha stort handlingsrom. Det er samtidig vist at det er store forventninger til prosjektlederens kompetanse. Holm m. fl (2010) definerer dette som mangesysleriet. Dette kan være noe av bakgrunnen for prosjektlederensomhet, som viser seg å være en gjennomgående side ved lokalt utviklingsarbeid.

De fleste av prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen har følt seg ensomme i prosjektet. 56 prosent oppgir at de har følt seg ensomme noen ganger, mens 16 prosent har følt seg ensomme i prosjektet mesteparten av tiden (tabell 15).

Tabell 15. Prosjektledere som har følt seg ensomme i prosjektet. Prosent og antall

	Prosent	N
Mesteparten av tiden	16	5
Noen ganger	56	18
Sjelden	19	6
Aldri	10	3
Totalt	101	32

Holm m.fl. (2010) finner at prosjektlederensomhet forekommer mer eller mindre uavhengig av om en oppgir å ha støttende nettverk, erfaring med prosjektledelse og om en har prosjektmedarbeidere. De fant og at det er prosjektledere med minst (0-24 prosent) og størst stillingsandel (75-100 prosent) som oftest opplever ensomhet. Også blant prosjektledere i Småsamfunnssatsingen ser vi at flertallet i alle stillingskategoriene opplever ensomhet i prosjektlederrollen noen ganger. Ensomhet noen ganger eller mesteparten av tiden er hovedtendensen også uavhengig av alder og kjønn. En del kvinnelige prosjektledere oppgir imidlertid å være ensomme mesteparten av tiden, mens ingen menn svarer dette. At en som prosjektleder opplever ensomhet noen ganger er uavhengig av, om en kombinerer prosjektlederjobben med annen stilling eller ikke, om en er fornøyd eller ikke med organiseringen av prosjektet, om en opplever at prosjektet har vært vellykket eller ikke og av bevilgningsbeløp fra KRD. Prosjektlederensomhet er med andre ord en alminnelig opplevelse. Spørsmålet er da om dette er en tilstand som kan unngås, forebygges og/eller dempes, noe vi kommer tilbake til i kapittel om tilrådinger.

Rekruttering til prosjektlederrollen

Av tabell 16 ser vi at de fleste fylkeskontaktene og andre involverte på fylkesnivå mener det er vanskelig, eller også svært vanskelig, å rekruttere gode prosjektledere.

Tabell 16. Vanskeligheten av å rekruttere gode prosjektledere. Prosent og antall

Fylkeskontakter og andre involverte i Småsamfunnssatsingen		
	Prosent	N
Svært lett	(0)	0
Lett	(0)	0
Nokså lett	(31)	4
Vanskelig	(62)	8
Svært vanskelig	(8)	1
Totalt	101	13

De ulike strategiene med å finne prosjektledere varierer mellom ekstern utlysning, intern rekruttering gjennom stillingsendring eller aktiv og direkte "headhunting" (jfr. også Holm m.fl., 2010). Spørreundersøkelsen viser ingen fullstendig og uttømmende oversikt over dette, men av tabell 17 kan vi se hvor prosjektlederne befinner seg i forhold til et begrenset utvalg rekrutteringsmåter. Her ser vi at en tredjedel har søkt på stilling ledig og en tredjedel er selv initiativtaker til prosjektet. I ni tilfeller kommer prosjektleder fra en kommunal stilling, og i to tilfeller er prosjektlederjobben del av fylkeskommunal stilling. Samlet sett er omtrent en tredjedel rekruttert fra annen jobb i kommune og fylke, og kan antas å ha kompetanse fra offentlig forvaltning. Ganske få kommer fra henholdsvis privat næringsliv og frivillig organisasjonsliv. Dette til tross for at kontakt med næringslivet er vektlagt som et gode i denne typen prosjektarbeid (jfr. Holm m. fl., 2010: 15). Ingen av prosjektlederne oppgir å komme fra lokalt kulturliv.

Tabell 17. Rekrutteringskanaler for prosjektledere. Prosent og antall

	Prosent	N
Søkt på stilling ledig som prosjektleder	32	11
Initiativtaker til prosjektet	32	11
Kommer fra en annen kommunal stilling	26	9
Rekruttert på annen måte	15	5
Kommer fra privat næringsliv	9	3
Kommer fra frivillig organisasjonsliv	6	2
Prosjektlederjobben en del av en fylkeskommunal stilling	6	2
Kommer fra lokalt kulturliv	0	0
Ingen andre ville ha prosjektlederjobben	0	0

Fordi respondentene hadde muligheten for å krysse av for flere svaralternativ vil ikke summen av prosentandelene bli 100.

En del av rekrutteringen til prosjektleder skjer i form av direkte forespørsler og oppfordringer om å ta på seg prosjektlederjobben. Disse finner vi blant annet i tabell 17 som ”rekruttert på annen måte”. Slike invitasjoner er basert på prosjekteiers eller initiativtakers kjennskap til prosjektleders personlige egenskaper, kompetanse og nettverk.

Måloppnåelse

Spørreundersøkelsen blant prosjektledere viser at flesteparten av prosjektlederne som er i avslutningsfasen eller ferdige med prosjektet, mener at prosjektet i stor grad har nådd sine opprinnelige mål slik de er formulert i prosjektplan.

Tabell 18. I hvor stor grad har prosjektet nådd sine opprinnelige mål slik de er formulert i prosjektplan/mandat. Prosent og antall

	Prosent	N
I svært stor grad	(8)	1
I stor grad	(69)	9
Til en viss grad	(23)	3
I liten grad	(0)	0
Ikke i det hele tatt	(0)	0
Totalt	100	13

Spørsmålet ble kun stilt til de prosjektlederne som svarte at prosjektet er i avslutningsfasen eller avsluttet.

Det gis imidlertid et enda sterkere uttrykk for at prosjektene har vært vellykket. Seks prosjektledere svarer at prosjektet i svært stor grad har vært vellykket.

Tabell 19. I hvor stor grad prosjektet ble vellykket. Prosent og antall

	Prosent	N
I svært stor grad	(46)	6
I stor grad	(46)	6
Til en viss grad	(8)	1
I liten grad	(0)	0
Ikke i det hele tatt	(0)	0
Totalt	100	13

Spørsmålet ble kun stilt til de prosjektlederne som svarte at prosjektet er i avslutningsfasen eller avsluttet.

En tolkning av det er at et vellykket prosjekt vurderes ikke bare ut fra mål-oppnåelse, men også ut fra prosesser, engasjement og mobilisering som finner sted. De fleste prosjektlederne mener da også at prosjektet har hatt et noe urealistisk ambisjonsnivå (se tabell i vedlegg 3). Svarene kan videre være påvirket av hvorvidt de opprinnelige målene er endret eller justert. De fleste prosjektene (26 prosjekter) har gjort justeringer på innhold underveis. For ytterligere 13 prosjekter foreligger det planer å gjøre justeringer med tanke på innhold. Justering og reorientering underveis er ofte fornuftig og nødvendig (innenfor prosjektets overordnede ramme) da prosjektarbeid er prosess og blir til undervegs og i samspill med utfordringer som oppstår.

Etterspurt kompetanse i lokalt utviklingsarbeid

Holm m.fl. (2010) beskriver prosjektlederrollen i lokale utviklingsprosjekter som det komplette mangesysleri. Dette er basert på den sammensatte og brede kompetansen som prosjektledere forventes å ha. Våre intervjurunder med de 11 utvalgte pilotene i Småsamfunnssatsingen underbygger mangesysleriet. Etterspurt kompetanse for den som skal drive lokalt utviklingsarbeid dreier seg om lokal kunnskap og erfaring. Det eksisterer en relativt ens oppfatning av at en viss lokal tilknytning hos prosjektleder er nødvendig eller ønskelig. Lokal kunnskap dreier seg om kjennskap til lokal kultur, folk, kommunen, det politiske systemet, skillelinjene, spenningsforholdene og næringslivet. I Småsamfunnssatsingen synes prosjektledere å legge mer vekt på god lokalkunnskap enn fylkeskontaktene. Etterspurt kompetanse er også personlige evner til å engasjere, få andre til å spille på lag, være kreativ og respektert, strategiske evner til å bygge nettverk, systematisere og løse konflikter, samt ha et overordnet blikk for målsetninger og aktuelle aktører sin interesse i prosjektet. Personlige egenskaper og lokal kunnskap er en kompetanse som vektlegges på tvers av roller og program, og fra både prosjekteier og prosjektledere sin side.

Prosjektlederen forventes dermed å fylle mange roller:

- agendasetteren – som klarer å overbevise beslutningstakere om at en utfordring i lokalsamfunnet krever et tiltak (i denne sammenhengen en pilot i Småsamfunnssatsingen)
- mobiliseringsgeneralen – som klarer å få med seg viktige målgrupper og befolkning til felles innsats rundt et tiltak i lokalsamfunnet
- reklamemennesket – som klarer å finne en kreativ inngang til prosjektet som skaper redaksjonell omtale i aviser, og blest i nettverkene rundt piloten
- bedriftslederen – som håndterer økonomi og personalsaker
- politikeren – som sikrer oppslutning fra nøkkelpersoner gjennom prosjektets levetid
- strategen – som gjennom prosjektets levetid klarer å avleire viktige arbeidsmåter og kulturendringer i lokalsamfunnet – noe som sikrer at positive effekter av prosjektet blir videreført i en driftsfase

Prosjektledere i store kommuner, store bedrifter og i store organisasjoner vil gjerne ha spesialistkompetanse på det som oppfattes som kjerneaktiviteten i det aktuelle prosjektet. Prosjektledere i utviklingsprosjekter i småsamfunn vil heller kunne betegnes som generalister – med bred kunnskap og erfaring på flere felt.

Avsluttende kommentar

Prosjektene i Småsamfunnssatsingen ledes av godt voksne prosjektledere med relativt høy utdanning. Prosjektlederjobben er for de fleste en deltidsjobb med mye frivillig innsats, understøttet av lokal mobilisering og dugnadsarbeid for øvrig. Prosjektlederne opplever også stort sett å være i støttende nettverk og ha motiverte prosjektdeltagere. Vi tror mobiliseringsgraden i disse prosjektene bidrar til at flere opplever at prosjektet ble vellykket, sammenlignet med å ha nådd sine mål.

Tross tidligere prosjektledererfaring opplever mange at de bare delvis har rett kompetanse for den jobben de skal gjøre, og fylkeskontaktene mener at det er vanskelig å rekruttere gode prosjektledere. Dette er forståelig når vi ser hvilke krav det stilles til en prosjektleders kompetanse. Flere opplever mangel på oppfølging fra prosjekteier/prosjektansvarlig og mangel på forpliktende avtaler mellom de ulike aktørene i prosjektet. Prosjektlederensomhet er også noe de fleste opplever i løpet av en prosjektperiode.

Kompetansebygging, oppfølging og ansvarliggjøring er noe som bør tas tak i i senere satsinger. Eksempelvis foreslår vi under tilrådingene at mest mulig rundt prosjektet avtales og avklares tidlig fra prosjektansvarlig sin side, at det satses mer på målrettede samlinger og læringsarenaer, og at det lages støtte-team/partnerskap rundt prosjekt og prosjektleder.

6. Forvaltningen av Småsamfunnssatsingen

Formålet med Småsamfunnssatsingen har vært å gi utsatte småsamfunn bi-stand til å iverksette prosjekter som skal styrke grunnlaget for bosetting, næringsvirksomhet og bolyst. En av Småsamfunnssatsingens strategier for å nå sine mål har vært å aktivt støtte opp under arbeid der: ”Mindre lokalsamfunn, kommunar, regionale styresmakter, ulike sektorstyresmakter og nasjonale styresmakter må samarbeide og koordinere innsatsen om utviklingsoppgåver og politikutfordringar” (St. meld 21 2005-06).

I dette kapitlet vil vi belyse hvorvidt gjennomføringen av Småsamfunnssatsingen synes å ha vært hensiktsmessig organisert med tanke på å nå målsettingene med satsingen.

Iverksetting av offentlige tiltak

Det norske politisk-administrative systemet består formelt av tre nivåer (stat-fylke-kommune), der vi finner demokratisk valgte organer på alle tre nivåer (storting, fylkesting, kommunestyre), som i sin tur støttes opp av et forvaltningsapparat (departement, fylkeskommune, kommuneadministrasjon). Småsamfunnssatsingen ble iverksatt gjennom denne strukturen. Prinsippene og målsettingene var politisk initiert av den rød-grønne regjeringskonstellasjonen (St. meld 21 2005-2006), mens den konkrete/daglige iverksettingen, invitasjon til å delta, gjennomføring av søknadsprosessen og regelmessig oppfølging av pilotene har foregått i et samspill primært gjennom forvaltningsapparatet (saksbehandlere i KRD og fylkeskommunale kontaktpersoner). Den praktiske tilnærmingen i de ulike fylkene har variert - fra brede søknadsprosesser der alle typer ideer i lokalsamfunn, kommuner og regioner har kunnet søke om støtte, til smale og mer målrettede prosesser der fylkeskommunene har bidratt til å utvikle og sile lokale ideer til å bli gode søknader til KRD.

Strukturen for oppfølging av de rundt 50 pilotene i satsingen har vært fleksibel. KRD har lagt opp til årlige samlinger/konferanser der nettverket har blitt invitert til å delta for å dele erfaringer samt høste læring fra tilsvarende prosjekter. Det har også blitt arrangert regelmessige samlinger for de fylkeskommunale kontaktpersonene for å sikre erfaringsoverføring mellom fylkene, samt en arena for dialog mellom KRD og fylkene. Deltakelsen på de årlige samlingene (både nasjonale konferanser og fylkeskontaktsamlinger) har variert, og også graden av kontakt mellom fylkeskontakter og enkeltpiloter har vært varierende. Noen prosjekter rapporterer om kontinuerlig kontakt med det fylkeskommunale apparatet der kontakten har vært avgjørende for fremdrift og resultater i pilotene. Andre prosjekter forteller om en viss kontakt med det fylkeskommunale apparatet, der kommunikasjonen har vært begrenset til årlig rapportering og budsjettoversikter. Det er også flere prosjekter som forteller om manglende oppfølging fra fylke og/eller KRD, slik at man av ulike årsaker har operert nokså løsrevet fra satsingen. En annen variabel som har vært trukket frem som en utfordring i utviklingsarbeid i småsamfunn er høy turnover på prosjektledere. Flere piloter har skiftet prosjektleder både én og flere ganger²³ i pilotens levetid, noe som kan hemme ansvarsfordeling, fremdrift og synlighet i perioder.

Målsettinger og forventninger

Småsamfunnsnettverket har blitt samlet ved flere anledninger i satsingen. I oktober 2007 var rundt 100 personer tilknyttet satsingen samlet i Kristiansund. Bygdeforskning var der og presenterte sine planer for følgeevalueringen, og benyttet også anledningen til å samle data. Et spørreskjema ble delt ut blant deltakerne, blant annet for å kartlegge forventningene til Småsamfunnssatsingen. Blant deltakerne på samlingen (fra KRD, fylkeskommuner, piloter/prosjekter m.fl.) var det relativt stor enighet om at Småsamfunnssatsingen var innrettet slik at den ville kunne avhjelpe de problemene den var tenkt å løse:

²³ I en spørreundersøkelse til prosjektledere i Småsamfunnssatsingen og BLEST-programmet oppgir 37 prosent av prosjektene at de har byttet prosjektleder en eller flere ganger i løpet av prosjektets levetid (upublisert statistikk).

Tabell 20. Er Småsamfunnssatsingen innrettet/organisert på en slik måte at den kan løse utfordringene i norske småsamfunn? Antall og prosent

	Antall	Prosent
I stor grad	15	25
I noen grad	40	66
I liten grad	3	5
Missing	3	5
Totalt	61	101

Kilde: Spørreundersøkelse nasjonal Småsamfunnskonferanse, Kristiansund 2007.

Organisering

KRD har gjennom hele perioden stått ansvarlig for gjennomføringen av Småsamfunnssatsingen. Politisk ledelse i departementet har gjennom føringer i stortingsmeldinger, årlige budsjettvedtak og støtte til enkeltprosjekter gitt satsingen en politisk profil. Saksbehandlerne i KRD har hatt hovedansvaret for den regelmessige oppfølgingen av satsingen gjennom kontakt med fylkeskommunenes kontaktpersoner, enkeltpiloter, følgeevaluator, samt en lang rekke aktører og institusjoner i randsonen til Småsamfunnssatsingen. KRD har primært styrt satsingen gjennom fire tiltak: invitasjonsbrev, tildelingsbrev, samlinger for nettverket av fylkeskontakter og konferanser for småsamfunnsnettverket.

Hvert år har det gått ut *invitasjonsbrev* til fylkeskommunene om å gjennomføre en prosess for å identifisere mulige tiltak som kunne være interessante. Disse invitasjonsbrevene har vært åpne i formen, der det i utgangspunktet ikke har vært lagt noen vesentlige føringer ut over det som er nevnt i St meld 21 (2005-06), der begrepet småsamfunn defineres og noen generelle målsettinger for satsingen identifiseres. Invitasjonsbrevene angir prosedyrer for søknadsprosess, samt hvilke prioriteringer KRD vil legge vekt på i utvelgelsen av piloter. I de innledende faser av satsingen ble det eksempelvis oppmuntret til å identifisere prosjektideer innrettet mot ungdom.

I etterkant av årlige anbefalinger fra de ulike fylkeskommunene har KRD fattet endelig beslutning om hvilke lokale prosjekter som skulle motta støtte – og gis status som en pilot i Småsamfunnssatsingen. I tildelingsbrevene angis

normalt eventuelle krav til medfinansiering fra fylkeskommuner og kommuner, prosjektenes varighet, samt prosedyrer for eventuelle justeringer i prosjektene. Det angis også forventninger til rapportering i etterkant av pilotprosjektene avslutning.

KRD har arrangert årlige samlinger for de fylkeskommunale kontaktpersonene. Bygdeforskning har deltatt på disse, og basert på innholdet i samlingen ser det ut til at formålet med samlingene har vært todelt: 1) en gjensidig informasjonsarena, der KRD har kunnet kommunisere målsettinger og prioriteringer i satsingen og fylkeskommunene har kunnet kommunisere erfaringer og spesielle (tematiske) behov i de ulike fylkene til KRD. 2) en diskusjonsarena for fylkeskontaktene, der de har kunnet sammenligne strategier og tilnærminger overfor sine piloter.

KRD har også (i samarbeid med Distriktsenteret og Bygdeforskning) arrangert årlige konferanser for småsamfunnsnettverket. Mellom 80 og 110 deltagere fra piloter, kommuner, fylkeskommuner, KRD og andre har deltatt på disse samlingene, der læringsoverføring mellom piloter har vært ett av hovedformålene.

Fylkeskommunens rolle

Fylkeskontaktens innsats i og for de lokale prosjektene varierer fra aktiv og engasjert, til minimal kontakt med prosjektene. Fra fylkeskommunens side kan nasjonale satsinger oppleves å være en mulighet til å sette i gang eller fullføre prosjekter, eller alternativt også oppleves som en uønsket innblanding i egne anliggender. Fylkeskommunene har også hatt ulik praksis i forhold til å kanalisere prosjekter over til KRD. Noen har kvalitetssikret prosjektene, andre har mer ukritisk videresendt de forslag som kommer fra kommunene. En variant er også å vise bredde ved å 'melde på' alle små og store prosjekter i ett fylke. Ulik praksis i fylkeskommunene og krav til en relativt enkel informasjon om prosjektene skaper dermed utfordringer for den videre saksbehandlingen i KRD.

På spørsmål om hvordan fylkeskontakten i Småsamfunnsatsingen har bidratt, svarte 62 prosent av prosjektlederne at fylkeskontakten har bidratt som

medspiller i søknadsfasen overfor regionale/nasjonale myndigheter. 41 prosent svarte at fylkeskontaktene har bidratt med nyttig veiledning i prosjektene, og 35 prosent sier at fylkeskontakten har bidratt med å koble prosjektet mot lignende prosjekter eller satsinger i regionen. I samtale med prosjektlederne finner vi at noe av følelsen av å ha lyktes med prosjektet er knyttet til at fylkeskontakten har fungert rådgivende og støttende.

Prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen er noe delte i synet på om involvering av fylkeskontaktene har bidratt til fremdrift i prosjektet. 32 prosent av prosjektlederne svarer at fylkeskontaktene har bidratt til å støtte opp under fremdriften, mens 26 prosent av prosjektlederne ikke synes at fylkeskontaktene har bidratt til fremdrift i prosjektet (tabell 21).

Tabell 21. På hvilken måte har fylkeskontakten bidratt i prosjektet. Fylkeskontakter (N: 13) og prosjektledere (N: 34) i Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall

	Fylkeskontakt		Prosjektleder	
	Prosent	N	Prosent	N
Som medspiller i søknadsfasen overfor regionale/nasjonale myndigheter	(69)	9	62	21
Har bidratt med nyttig veiledning	(69)	9	41	14
Har bidratt til å koble prosjektet opp mot lignende prosjekter/satsinger i regionen	(69)	9	35	12
Har bidratt til å støtte opp under fremdriften i prosjektet	(38)	5	32	11
Som bidragsyter i prosjektutviklingsfasen	(54)	7	26	9
Har bidratt til at vi har oppnådd mer i vårt prosjekt enn vi/de kunne ha gjort på egen hånd	(31)	4	29	10
Fylkeskontakten har vært involvert, men det har ikke bidratt til fremdrift i prosjektet	(0)	0	26	9
Fylkeskontakten har ikke vært involvert i prosjektet	(0)	0	15	5
Har bidratt på annen måte	(8)	1	18	6

Fordi respondentene hadde muligheten for å krysse av for flere svaralternativ vil ikke summen av prosentandelene bli 100. Der prosentueringsgrunnlaget er lavt (N 20 eller mindre) er prosentene satt i parentes.

Tabell 22. Andel av prosjektene hvor fylkeskommunens kontaktperson har vært involvert. Prosjektledere Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall

	Prosent	N
Fylkeskommunens kontakt har vært involvert	78	25
Fylkeskommunens kontakt har ikke vært involvert	22	7
Totalt	100	32

Som vi ser av tabell 22 svarer flertallet (78 prosent) av prosjektlederne at fylkeskontakten ikke har vært involvert i prosjektet, mens 22 prosent har svart at fylkeskontakten ikke har vært involvert i prosjektet. Det betyr at i underkant av en fjerdedel av prosjektene har vært satt i gang og gjennomført uten aktiv involvering fra fylket sin side.

Prosjektlederne rapporterer oftest at fylkeskontakten har hatt betydning som medspiller i søknadsfasen og som veileder og nettverksbygger. Likevel er det ni av 34 prosjektledere som oppgir at fylkeskontakten har vært involvert, men ikke bidratt til fremdrift i prosjektet, og fem prosjektledere som oppgir at fylkeskontakten ikke har vært involvert i prosjektet. Her kan det være flere mulige forklaringer. De aktuelle pilotene kan ha vært oppfattet som så vel-drevne og godt organiserte at fylkeskontakten ikke har sett det store behovet for å involvere seg for mye. En annen mulighet kan være at lokale piloter har arbeidet med tema og problemstillinger på tvers av de prioriteringene som fylkeskommunene har arbeidet ut i fra. En tredje mulighet er at fylkeskontaktene ikke i vesentlig grad har prioritert oppfølging av de aktuelle pilotene. Uansett hvilken forklaring som gjelder er det en forventning i Småsamfunnssatsingen at lokale og regionale myndigheter må samordne sin innsats, og det kan vanskelig gjennomføres om pilot og fylkeskontakt i minimal grad samarbeider om gjennomføringen i en lokal pilot.

Vi har stilt samme spørsmål om fylkeskontaktens bidrag i prosjektet til både prosjektledere og fylkeskontakter. Vi ser at det er en antydning til at fylkeskontaktene selv oppfatter sitt bidrag inn mot de ulike pilotene som mer aktive og positive, enn hva prosjektlederne gjør.

Tabell 23. Hvor ofte fylkeskommunens kontaktperson og prosjektleder har hatt kontakt i forbindelse med Småsamfunnssatsingen. Prosjektledere Småsamfunnssatsingen. Prosent og antall

	Prosent	N
Månedlig kontakt	52	13
Kontakt 2 ganger i året	44	11
Kontakt en gang i året	4	1
Totalt	100	25

Spørsmålet ble kun stilt til ledere av prosjekter hvor fylkeskommunens kontakt har vært involvert.

Vi ser at i de pilotene hvor fylkeskontaktene har vært involvert har de deltatt nokså aktivt – i form av regelmessig kontakt med de ulike pilotene. Fylkeskontaktene er et saksbehandlingsledd og innehar samtidig en veilederrolle. I de tilfeller der fylkekontakten engasjerer seg i prosjektet, fungerer de også som koblere mellom prosjekter, og de jobber med rolleavklaring og oversettelse (jfr. Follo og Villa, 2010). Fylkeskontaktene informerer pilotene om føringer i nasjonale samlinger, og er behjelpelige med å tolke og forstå disse. Fylkeskontaktene holder tett kontakt med prosjektene eksempelvis ved å sitte i styringsgrupper og -råd, og kan fungere som en rådgivende og kritisk stemme i slike møter.

Tabell 24. Betydningen av kontakt mellom prosjektleder og fylkeskommunen for prosjektets fremdrift og resultat. Fylkeskontakter og andre involverte i Småsamfunnsprosjekter. Prosent og antall

	Prosent	N
Har hatt positiv betydning	(77)	10
Har hatt negativ betydning	(8)	1
Har hatt ingen betydning	(8)	1
Vet ikke	(8)	1
Totalt	(101)	13

Fylkeskontaktene anser oftest sitt eget bidrag i de enkelte lokale prosjektene som positivt (tabell 24). Ti av fylkeskontaktene/andre involverte oppgir at kontakten mellom prosjektleder og fylkeskommunen har hatt positiv be-

tydning for fremdriften og resultatene i prosjektene. To fylkeskontakter mener at kontakten har hatt negativ eller ingen betydning for fremdrift og resultat. Fylkeskontakter og lokale prosjektledere synes ikke å ha helt sammenfallende oppfatning av fylkeskontaktens betydning i gjennomføringen av prosjektene. Mens de aller fleste fylkeskontakter sier at de bidrar positivt til de lokale prosjektene, er det en del prosjektledere som har en oppfatning om at bidraget fra fylkesnivået har vært fraværende eller uten betydning.

Noe av formålet med Småsamfunnssatsingen er å styrke samarbeidet mellom nivåene i det norske systemet. I tillegg er både kommuner og fylkeskommuner økonomiske bidragsytere i de ulike lokale pilotprosjektene, der de normalt har bidratt med 25 prosent hver av den totale finansieringen. Gjensidig finansiering skulle tilsi at begge parter har interesse av å bidra til god gjennomføring av prosjektene – men både innsamlet statistikk og kvalitative data viser at man har et forbedringspotensial på dette området. I kapitlet om tilrådinger anbefaler vi derfor at forholdet mellom fylkeskommune og de lokale prosjektene styrkes – eksempelvis gjennom økte forventninger til at fylkeskontaktene regelmessig bidrar inn mot enkeltprosjektene, samt krav til at det etableres nettverksarenaer i de ulike fylkene.

Kommentarer til forvaltningen av Småsamfunnssatsingen

Småsamfunnssatsingen fremstår som relativt åpen og fleksibel – noe som er naturlig i en nasjonal satsing som skal ta høyde for varierende regionale behov, samt at noe av formålet med satsingen er å støtte nye modeller for lokal samfunnsutvikling. Vi ser at de involverte i Småsamfunnssatsingen (fylkeskontakter og prosjektledere) ser satsingen som et virkemiddel for å møte utfordringer i norske småsamfunn. Det er imidlertid et flertall som mener at satsingen bare i noen grad kan løse utfordringene. Det kan tyde på at satsingen ses som et supplement til andre løsninger og tiltak, og ikke er forventet å alene løse disse utfordringene.

Det er hensiktsmessig, som en gjør i Småsamfunnssatsingen, å la prosjekter siles gjennom fylkeskommunen, og forøvrig ha rutiner på at rapportering skal kanaliseres gjennom fylkeskommunen. Regionalt nivå skal ha og har bedre oversikt over og kunnskap om lokalt prosjektarbeid og ressurser. Satsingen

kunne likevel ha vært tjent med noe mer styring fra **KRD** sin side. Vi utdyper dette nedfor og følger opp med noen tilrådingar til slutt i rapporten.

KRD og fylkeskommunene har som et uttrykk for lokal forankring stort sett basert seg på at det er en kommunal andel i finansieringen av prosjektene – men dette er ikke tilstrekkelig. Piloter står overfor en lang rekke fallgruver, og noen av disse kan styres unna med noe mer forarbeid i prosjektskissene. En noe mer formalisert søknadsprosess trenger ikke å gå på bekostning av at fylkene ser behov for ulike typer prosjekter, og at man i satsingen må ha et rom for nye ideer og nyskaping innenfor lokalt utviklingsarbeid. I tildelingsbrevene er det ingen retningslinjer for kontakt mellom fylkeskommuner og piloter, grad av oppfølging, oppfordring til å etablere læringsarenaer i fylkene m.m. En slik satsing, med så ulike behov og tilnærmingar i ulike fylker og pilotprosjekter, bør ikke rutineres i hjel. Man kunne likevel ha oppnådd noe mer systematikk med flere føringer for det regelmessige arbeidet i ulike prosjekter og fylker, og mellom fylke og prosjekt. I avsnittet om tilrådingar foreslår vi noen punkter som både fylkeskontaktene og til sist **KRD** bør ha svar på før en prosjektsøknad innvilges, og forslag til tydeligere forventning til fylkenes oppfølging av pilotene.

Fylkeskommunene kan på et tidlig stadium spille en avgjørende rolle i en satsing som Småsamfunnssatsingen. Fylkeskontaktene har stor frihet til å påvirke hvilke søknader som arbeides frem i de ulike fylkene, og vil gjennom sine anbefalinger og prioriteringar gi Småsamfunnssatsingen en klar innretning i sitt fylke. Fylkeskontaktene vil samtidig ha en viktig rolle i gjennomføringen av piloter i sitt fylke, både som diskusjonspartner for prosjektleder, som kritisk observatør (f.eks. i en styringsgruppe) og som kobler/tilrettelegger opp mot andre utviklingsprosjekter i regionen.

Vi kan konkludere med at fylkeskontaktens arbeid med pilotene har variert betydelig. Noe av dette kan skyldes ulike behov for involvering, fylkeskontaktens totale arbeidsbelastning og så vidare. Men det kan også skyldes at fylkeskontakten opplever sin rolle som uklar. Det bør derfor være et klarere mandat til fylkeskontaktene fra **KRD**.

Det bør være en viss formalisering av kontakten mellom fylkeskommune og pilot, uavhengig av om piloten er selvgående eller har større behov for dra-hjelp. Fylkeskontakten må informere sine piloter om hva som skjer i Småsamfunnssatsingen; det har vært tilfeller der fylkeskontakt ikke har informert sine piloter om eksempelvis nasjonale samlinger i Småsamfunnssatsingen. I tilsagnsbrev fra KRD kan det formuleres et krav om oppfølgende kontakt med pilot – ut over ordinær rapportering på budsjett. Fylkeskontaktene bør være en tydelig veileder/rådgiver for pilotene, men det må da være en bevissthet om dette. En tredjedel av pilotene i Småsamfunnssatsingen oppgir eksempelvis å ha byttet prosjektleder underveis. I slike tilfeller kan en aktivt støttende fylkeskontakt representere den kontinuitet og overblikk som en ny prosjektleder ikke har. Samtidig vil kjennetegn ved de ulike pilotene (omfang, kompleksitet, tema) gi ulikt behov for oppfølging, slik at det alltid må være rom for at pilot/fylkeskontakt finner balansen mellom veiledning og overstyring.

Det bør være en forventning om at fylkeskontaktene i løpet av satsingen arrangerer nettverkssamlinger for pilotene i sitt fylke (flere fylker har gjort dette, ikke alle), gjerne med invitasjon til nabofylker, og til beslektede utviklingsprosjekter. Mange prosjektledere uttrykker behov for en arena og et nettverk både for rådgivning og erfaringsutveksling, og her kunne fylkeskontakten vært en viktig kobler.

Fra fylkeskommunens side etterspørres det også hjelp til å se hvordan man skal få et prosjekt eller en satsing til å etableres på tvers av sektorer og planer i organisasjonen. Her vil det variere hvor helhetlig- og sektorovergripende de enkelte satsingene er i fylkesorganisasjonen. Som i kommunene, vil det også i fylkeskommunene i noen tilfeller være enkeltpersoners engasjement som støtter opp under prosjekter og satsinger, heller enn en helhetlig og sektorovergripende tilnærming.

I pilotenes slutfase vil fylkeskontaktene kunne spille en viktig rolle når man skal vurdere hvilke elementer som kan videreføres i en eller annen form. Fylkeskontakten sitter i en posisjon med god oversikt over nasjonale politiske målsettinger, regionale utviklingsplaner og lokale utfordringer.

Etableringen av et kompetansesenter for distriktsutvikling i 2008 har gitt **KRD** en forlenget arm ut mot lokalsamfunn, også i Småsamfunnssatsingen. Distriktsenteret kartlegger utviklingsprosjekter i norske distriktskommuner – bl.a. de rundt 50 pilotene i Småsamfunnssatsingen²⁴. Dette utgjør en tematisk database over gode eksempler, og fremmer både inspirasjon og nettverk. I kapitlet om tilrådinger foreslår vi en lignende ressursbank med fokus på ildsjeler eller ressurspersoner.

²⁴ For statusbeskrivelse og oversikt over piloter i satsingen per 2007, se også Rønning (2007).

7. Tilbakevendende tema i lokalsamfunnsutvikling

Vi skal i dette kapitlet ta opp noen tema som vi ser har vært sentrale i Småsamfunnsatsingen. I første del viser vi fire dimensjoner som oppsummerer viktige dilemma og spenninger knyttet til prosjektledelse og lokalt utviklingsarbeid. Deretter gir vi en nærmere analyse av hvordan forankring kan praktiseres, og hva god forankring kan bety. Vi identifiserer også noen hemmere og fremmere for lokalt utviklingsarbeid. Til sist viser vi utfordringer som har gått igjen i ulike satsinger og evalueringer, og noen råd som er gitt i disse.

Analytiske dimensjoner i prosjektledelse og prosjektarbeid²⁵

Holm m.fl. (2010) antyder at prosjektlederrollen i lokale utviklingsprosjekter kan ses som en kunnskapsrolle. Med utgangspunkt i dette, og prosjektarbeid i Småsamfunnsatsingen, systematiserer Glosvik og Villa (upublisert notat) prosjektlederrollen og lokalt utviklingsarbeid langs fire dimensjoner. I det følgende gjengir vi hovedbudskapet i de fire dimensjonene.

Den første dimensjonen er knyttet til hvilken kunnskap prosjektledere forventes å ha. Når prosjektlederne og prosjekteierne sier at det er viktig å kjenne måten bygda eller kommunen fungerer på, siktes det til en type konkret og funksjonell kunnskap som får dem til å fungere i den lokale konteksten. Prosjektledere kan da ha en type spesialisert, stedbunden kunnskap som er knyttet til bestemte sosiale, geografiske eller kulturelle mønstre i bygda eller kommunen. På den andre siden kan prosjektledere ha en generell kunnskap, enten sammen med eller uten lokal kunnskap. Det kan være en fagutdanning, kunnskap om økonomi, prosjektledelse, eller annen abstrakt og generell kunnskap som ikke er knyttet til den bestemte konteksten

²⁵ Avsnittet er basert på upublisert notat om organisering og rekruttering til prosjektlederrollen, Glosvik og Villa, 2010.

de skal fungere i. Empirisk sett understreker prosjektlederne og prosjekt-eierne i Småsamfunnssatsingen verdien av lokalkunnskapen fremfor den generelle kunnskapen.

Den andre dimensjonen finnes i prosjektledernes ”verktøykasse” (Holm m. fl., 2010), og omhandler de konkrete handlingene prosjektlederen utfører. Verktøykassen til en prosjektleder i Småsamfunnssatsingen består av aktivitetsskapende og mobiliserende arbeid, og dette er også en type kunnskap som blir knyttet til prosjektlederens personlige egenskaper. Et ytterpunkt er da å være ”proaktiv”, som innebærer å skape aktivitet rundt seg, å handle aktivt i retning av de utfordringer man ser eller oppfatter. Det motsatte er å være ”reaktiv”, som innebærer å vente med å handle til man må handle. I lokalt utviklingsarbeid som Småsamfunnssatsingen, er det antydning at den proaktive rollen er viktigere enn den reaktive, som gjerne blir knyttet til mer passiv, tradisjonell forvaltning. Glosvik og Villa viser på basis av dette hvordan forventninger til en bestemt kunnskapstype og proaktiv rolle gir noen føringer for rekruttering til og organisering av prosjektarbeid. Dette er gjengitt i kapitlet om tilrådinger.

Den tredje dimensjonen i lokalt utviklingsarbeid er knyttet til spenningsfeltet som kan oppstå mellom ideelt, frivillig arbeid og profesjonelt arbeid. Mye prosjektarbeid er basert på ideelt, frivillig arbeid og lokal mobilisering nedefra. Det er en åpenbar spenning mellom en arbeidsform som springer ut av det frivillige samarbeidet mellom aktører i det sivile samfunnet, og de mer hierarkiske og regelstyrte arbeidsformene som lett dominerer i statlige og kommunale organer. En prosjektleder i Småsamfunnssatsingen illustrerer dilemmaet rundt tilgjengelighet helt konkret: Noen er tilgjengelig mellom 06.00 og 08.00, byråkratene er tilgjengelige mellom 08.00 og 16.00, noen mellom 16.00 og 18.00, og er noen er tilgjengelige først etter 20.00. For at dette samspillet skal gå opp er det ikke bare frivillige som går på akkord med tida si – det stilles også store krav til prosjektleder og koordinator om å være tilgjengelig bokstavelig talt døgnet rundt. Denne spenningen gir seg også noen utslag i til hvilken tid de ulike er mobiliserbare når det gjelder arrangement og samlinger i regi av de enkelte prosjektene. Frivillige er helst tilgjengelige i fritid og helg, mens representanter og støttespillere fra det offentlige i større

grad har referanser til en arbeidstid som også prosjektarbeidet defineres innenfor. Som Glosvik og Villa påpeker, er dette en kjent motsetning. I to studier av bygdeutvikling i Herdal og Hjørundfjorden kalte Hagen (1990, 1991) sluttrapportene for "Bygdeutvikling etter fjøstid" og "Bygdeutvikling i kontortida". Det er også en form for gråsoner eller salderingspost når ordfører eller næringssjef gjør frivillig prosjektarbeid på fritiden, fremfor å ha utviklingsarbeidet som del av sin stilling.

En fjerde dimensjon er knyttet til prosjektarbeid som enkeltstående prosjekt og strategier for å integrere utviklingsarbeid i et langsiktig, kommunalt driftsapparat. Prosjektarbeid på midlertidig basis versus langsiktig lokalsamfunnsutviklingsarbeid kan være en prinsipiell diskusjon. Det reiser spørsmål om hva som skjer når "ressursene utenfor kommunen" (den personlig dedikerte dugnadsarbeideren) tar slutt eller brennes ut, og hvordan en forvalter prosjektarbeid fra kommunens side. Andre spørsmål eller spenninger i lokalt utviklingsarbeid er knyttet til prosjektorganisering; hvorvidt det er nok å ansette en prosjektleder uten samtidig å ha en oppfølgende strategi, og spørsmål knyttet til helhetlig strategi; hva kommer ut av et prosjekt som ikke tas inn i en driftsfase.

Forankring

Forankring – administrativt, politisk, faglig og folkelig – er helt sentralt for at en satsing eller et prosjekt skal få en betydning for en større sammenheng. Småsamfunnsatsingen bygger delvis på erfaringene i Utkantprogrammet, og en av konklusjonene i evalueringen av denne var at utviklingsarbeid bør forankres i kommuneadministrasjonene, slik at det blir en del av det strategiske arbeidet (Karlsen mfl., 2003). Forankring er like fullt og fremdeles en hovedutfordring i lokalt utviklingsarbeid. De ulike pilotene i Småsamfunnsatsingen har opplevd større og mindre grad av forankring. Dårlig forankring har i noen tilfeller vært en grunn til at prosjektet har stoppet opp, eller ikke hatt den gjennomslagskraften som en hadde tenkt.

Forankring nevnes ofte av prosjekteiere og prosjektledere, det påpekes på nasjonale og regionale samlinger i regi av Småsamfunnsatsingen, og det understrekes i diskusjoner i følgeevalueringens referansegruppe. Det er like-

vel ikke enkelt å definere forankring. Kanskje delvis fordi det har blitt et honnørord som 'alle' bruker, og delvis fordi det beskriver en uklar aktivitet. Selv erfarne prosjektledere med vellykkede prosjekter funderer på slikt som "ja, hva er egentlig forankring?"

På en samling i regi av Småsamfunnssatsingen forteller prosjektledere om prosjekter som i praksis (ubevisst) kan synes å motarbeide forankring henholdsvis i målgruppe og i egen organisasjon: Prosjekt for ungdom der ungdom ikke er med i styringsgruppe, eller prosjekt som skal bygge opp under lokal handel der kommunale innkjøp ikke gjøres lokalt. Dette er, slik det beskrives i disse småsamfunnsprosjektene, lite gjennomtenkt og dermed varianter av dårlig forankringspraksis.

Hvordan forankres det i praksis? En ordfører og prosjekteier forteller at han "sørger for at man både på næringsutviklingssiden og den kulturelle siden; skole, oppvekst og kultur, har tett engasjement og forpliktelse." Han opplever at det som skjer i uformelle sammenhenger er svært viktig for bevisstgjøringen av budskapet i det mer formelle, og det er viktig at handling og holdning følger vedtak, tekster, annonser, profilering, tilstelninger og temamøter. Helt konkret gjør han dette ved å:

- snakke positivt om prosjektet med ansatte i matpauser og ellers i møter "på huset"
- gi prosjektet romslig plass for omtale på kommunens hjemmesider, foruten egen hjemmeside
- ha tilnærmet daglig kontakt med rådmann, næringssjef og kulturkonsulent
- etterspørre Oppvekst- og kulturetatens kontakt med skolene
- trekke frem prosjektet i møter med næringsforeningen, herunder i medlemsmøter
- omtale prosjektet positivt i møte med folk på gata, blant familie og venner og andre uformelle treffpunkter
- sørge for at representanter for kommuneansatte, lag/foreninger og næringsliv er med i prosjektarbeidsgruppe

- ha tett kontakt med rådmannen, slik at prosjektet er på agendaen i etatssjefsmøter
- gå foran ved å delta så vel i lokale arrangementer som i internasjonale fora, samt gi positive uttalelser til media

Formelle møter, 'å henge rundt' i pauser og personlig opptreden i private sammenhenger utenfor prosjektarbeidet er arenaer for dette forankringsarbeidet. Prosjektledere i Småsamfunnssatsingen tar også ansvar ved å dra på "forankringsrunder" og informere om prosjektet i kommunestyre, formannskap og hos etatssjefer.

Forankring innebærer at prosjektet er innarbeidet i kommunale planer, at kommunens politiske ledelse går for å satse på dette, at de ulike etatene er samkjørte og vet hva de og andre etater må gjøre for å fremme satsingen, og at prosjektet eller ideene fra prosjektet lever videre etter at prosjektperioden og prosjektleders engasjement er over. "Legge noe i bunnen som kommunen bygger videre på etter tre år", som en prosjektleder sier. En kommunal leder kan "være litt katalysator med å være hjertelig til stede og prøve å få til ting", som en ordfører sier. Med katalysator menes da en som synliggjør prosjektet utad i regionen, som sammen med kommunal administrasjon holder god kontakt med fylkeskommunen, som pleier kontakten med og har kjennskap til enkeltpersoner på fylkesnivå, som markedsfører kommunen eller prosjektet som den store regionale utviklingsaktøren i fylket.

Som supplement til listen ovenfor kan vi tilføye at forankring også er å sikre bredt politisk eierskap på tvers av skillelinjene i lokalpolitikken. En tiltaksorientert ordfører kan se positivt på en pilot i Småsamfunnssatsingen som sysselsetter én lokal prosjektleder med et årlig budsjett på 500 000,-, mens en annen i neste periode kan "skyte det ned" - for å sitere en ordfører. I slike tilfeller kan derimot en folkelig eller populistisk forankring ha mye å si. Er prosjektet godt nok innarbeidet i lokalbefolkningen, legger det press på politikere om å satse på dette.

Forankring er eiendoms- og ansvarsfølelse for prosjektet; i politisk og administrativ ledelse, i ulike etater og i lokalbefolkningen. Kompleksiteten - og ut-

fordringene – i dette kan illustreres i følgende sitat fra en prosjektmedarbeider:

”Det vil fortsatt være veldig forskjellige holdninger til prosjektet. Og det er det ikke minst i offentlig sektor. Det blir stadig sagt fra ansatte på kommunal side, at dere må ikke tro at dere har et samarbeid med det kommunale, fordi om dere har kontakt med ordfører og rådmann. Det er en stor organisasjon på kommunal side, og kanskje mer enn hundre ansatte. Det er ikke gitt at vi har innpass hos alle de, selv om vi har de sentrale personene i organene våre.”

Forankring kan kanskje først sies å være oppnådd når prosjektet har kommet under huden på folk flest og blitt et begrep ’alle’ forholder seg til. Prosjektet blir da en slags identitetsmarkør for lokalsamfunnet, og noen prosjekter i Småsamfunnssatsingen har oppnådd denne statusen. Dette illustreres når et prosjekt blir referansepunkt i andre sammenhenger og blant andre aktører. Da snakkes det i lokalsamfunnet om ’i disse [prosjektnavn]-tider’ eller ’vi som er en [prosjektnavn]-kommune’.

Forankring knyttes også til å investere i en lokalt rekruttert prosjektleder, som forventes å bygge en kompetanse som dermed kommer lokalsamfunnet til gode etter endt prosjekt. Da illustreres en forventning til at utviklingsarbeid skal *bygge en mer varig lokalsamfunnskapital*. En prosjektleder uten lokal tilknytning kan bidra til dette, i noen tilfeller kanskje bedre enn andre, men da vil det være desto viktigere at prosjekteier og -ansvarlig designer prosjektet rundt et prosjektteam, en mentorordning eller annet som sørger for at den lokale kompetansen også ivaretas (se avsnitt om tilrådinger).

Vi kommer ikke utenom ressurssterke enkeltpersoners viktige rolle i lokalsamfunnsutvikling. Det er ikke nødvendigvis pilotens prosjektleder, men en person som har vært en viktig fødselshjelper og medspiller for prosjektlederen i pilotens levetid. Denne medspilleren kan ha ulike utgangspunkt, eksempelvis som gammelordfører, næringssjef, mangesylende næringsutøver, kultursjef, driftig medlem i småsamfunnets lag- og foreningsliv e.l. Felles for dem alle er at de gjennom tidligere engasjement i arbeidsliv eller

gjennom ulike fritidsaktiviteter har en viss lokal forankring og bredde i sine erfaringer. Dette gjør dem i stand til å formidle hvorfor prosjektideen bør være av unik interesse for lokalsamfunnet, samtidig som de evner å bidra til at beslutningstakere ser piloten som et nødvendig supplement til andre utviklingsprosjekter og strategiske løp i kommunen/regionen.

Hva hemmer og fremmer prosjektarbeid i Småsamfunnssatsingen?

Med bakgrunn i spørreskjemaundersøkelsene som ble gjennomført høsten 2007 og vinteren 2010, og samtaler med prosjektledere, prosjektmedarbeidere, prosjekteiere og fylkeskontakter, har vi identifisert noen hemmere og fremmere i prosjektarbeid (se også vedlegg 2).

Det er prosjektleders personlige egenskaper som særlig etterspørres og fremheves som den store utløsende ressursen i et prosjekt (se også Holm m.fl. 2010). Av egenskaper fremheves:

Nettverksbygging, selvtillit, spille på andre, være kreativ, generere penger, være tydelig og ærlig, systematisk og ryddig, engasjert, ha eierskap, evne til å lytte og ha kontakter i privat næringsliv. Det er med andre ord en ønskeliste ikke mange vil makte å tilfredsstille, men en prosjekteier i Småsamfunnssatsingen uttaler følgende: "Vi flyter veldig mye på en flink prosjektleder". Dette synes å være en representativ situasjonsbeskrivelse for mange av pilotene.

Ut fra en spørreundersøkelse til deltagere på nasjonal konferanse i Småsamfunnssatsingen i 2007 har vi identifisert noen viktige hemmere og fremmere i prosjektarbeid. Vi har gruppert hemmere i fire hovedgrupper: Ressursrelaterte, moralske, kunnskapsrelaterte og byråkratiske.

Ressursrelaterte hemmere er knyttet til mangel på lokal mobilisering, ildsjeler og engasjement. Moralske hemmere er knyttet til negative holdninger til annerledeshet og lite kultur for nytenking. Kunnskapsrelaterte hemmere er knyttet til mangel på kompetanse, nettverk, samhandling, kommunikasjon, læring, veiledning og erfaringsoverføring. Byråkratiske hemmere er knyttet til

lang saksbehandlingstid, mangel på forankring og oppfølging, mangel på politisk dristighet og lite fleksibel forvaltning i kommune og fylkeskommune.

Det som fremmer prosjektarbeid er naturlig nok ofte det motsatte av det som hemmer: Tilstedeværelsen av ildsjeler, nettverk, forankring og engasjement. Samarbeid mellom departementer/etater, helhetlige satsinger, og samarbeid innad i og mellom piloter og prosjekter. Positiv oppmerksomhet utenfra, erfaringsutveksling, informasjon og kommunikasjon. Fremmende er også det som gir retning: Gode mål, forutsigbarhet i aktiviteter og økonomi, klare rutiner, enighet om hva man vil, hvorfor man vil det og når, fokus på konkrete tiltak, tydelig oppfølging og støtte fra ledelsen i kommunen, tillit og langsiktighet, lokal kunnskap og god prosjektledelse.

I senere intervjuamtaler og spørreunder har disse momentene blitt bekreftet. Det er de samme hovedgruppene av hemmere og fremmere som går igjen både i spørreskjemaundersøkelsen i Kristiansund i 2007, i to intervjuer med 11 piloter, og i spørreskjema/intervjuer om prosjektlederrollen i 2010.

Vi har brukt innsikten i hemmere og fremmere for å si noe mer utdypende og konkret om prosjektlederrollen i lokale utviklingsprosjekter (Holm m.fl. 2010). Denne kunnskapen kan videre brukes til å utvikle noen strategier for å unngå eller hanskes med de problemstillingene man erfaringsmessig vet at man vil møte i arbeid med lokalsamfunnsutvikling. Det er i mange tilfeller de samme utfordringene som går igjen fra prosjekt til prosjekt og fra satsing til satsing. Derfor er det naturlig å se Småsamfunnssatsingen også i lys av tidligere erfaringer.

Tilbakevendende tema

Det er noen tilbakevendende tema knyttet til lokalsamfunnsutvikling. Prosjektperioder på to til tre år oppleves som for kort med tanke på hva som er mulig å oppnå av utvikling og endring. Dette ble påpekt i evalueringen av utkantsatsingen (Karlsen m.fl. 2003) og i underveis- og sluttevalueringene av BLEST-programmet (Medalen 2008; 2010), alle med relevans for evalueringen av Småsamfunnssatsingen. Også i denne evalueringen ser vi at det at

ting tar tid oppleves som et stadig tilbakevendende dilemma i prosjektarbeid. «Jeg visste at ting tar tid, men har lært at ting tar ennå mer tid» og «Småsamfunnssatsingen er snart ferdig, og så føler vi at vi nettopp har kommet i gang» er sitat fra henholdsvis en prosjektleder og en fylkeskontakt. Sitatene oppsummerer en erkjennelse av at lokalt utviklingsarbeid - som skal endre praksis og holdninger - er tidkrevende. Så er også rundt halvparten av prosjektene i Småsamfunnssatsingen forlenget i forhold til opprinnelig plan. Dette understreker et behov for at nye satsinger gjør det mulig å videreføre tema fra tidligere satsinger, og et behov for at nye satsinger bør lanseres med prosjektperioder lengre enn tre år. Det ligger imidlertid i piloter og prosjekters natur å være tidsavgrensede, og ikke alle prosjekter skal, bør eller kan videreføres. Utfordringene er da like mye knyttet til å være konkret og presis i forhold til hva som er et fornuftig nivå på mål og måloppnåelse i tidsavgrensede og korte prosjekter, og å være presis i forhold til når et prosjekt ikke er forventet å videreføres. KRD har tatt tidsperspektivet på alvor i sine nye satsinger og lanserer prosjektperioder som strekker seg over mer enn tre år.

Lengre prosjekter er ingen garanti for vellykkede prosjekter, men de gir rom for modningsprosesser - noe som etterspørres i alle pilotene. Lokale utviklingsprosjekter handler mye om å skape engasjement, endre holdninger og snu en uønsket utvikling. Dette er tunge og store prosesser som krever respekt for tiden det tar. Det betyr ikke at tidsaspektet skal være en hvilepute, men at utgangspunktet, problemformulering, avsatte ressurser og målsettinger må være samsvarende og at det er en realisme i hva man ønsker å oppnå i løpet av få år.

Holm og Stræte (2008) finner i sin underveisevaluering av Småsamfunnssatsingen at sentrale utfordringer er knyttet til forankring, legitimitet, synliggjøring, samarbeid og forpliktelser. Dette er andre tilbakevendende tema i lokalsamfunnsutvikling, og påvist også i andre evalueringer og gjennomganger. Frisvoll, Daugstad og Almås (2004) oppsummerer at det finnes et sprik i problemoppfatninger, mangel på samlende mål og et visst aktørkaos i program og satsinger. Formuleringer som nettverk, samhandling og koordinering er sentrale, men blir gjerne målformuleringer i honnørordsform.

En egen evaluering har vært gjennomført av Småsamfunnssatsingen i Nord-Salten (Søfting og Magnussen, 2007). Her finner en at utfordringene har vært knyttet til ulikhet i og vagt definerte problemoppfatninger, mangelfullt målfokus, uklare ansvarsforhold og mangel på kontinuitet, kompetanse og kapasitet i kommunene. Småsamfunnssatsingen i Nord-Salten beskrives mer som en ordfører- og rådmannsdrevet satsing uten stabilitet i prosjektledelse, noe som kan ha bidratt til liten lokal mobilisering, involvering og engasjement blant enkeltpersoner, næringsliv og frivillig sektor. Søfting og Magnussen påpeker også det faktum at slike satsinger skal fungere i dels svært ulike regioner og lokale kontekster.

Evaluering av utkantsatsingen (Karlsen m. fl. 2003) viste at planlegging og kunnskap om lokal legitimering var for dårlig hos KRD. Utkantsatsingen ble vurdert som dårlig politisk forankret både hos KRD og i fylkeskommunene. I fylkeskommunene ble heller ikke programmet oppfattet som noe nytt i forhold til det daglige arbeidet med regional utvikling. Dette ble ansett som en kritisk utfordring da fylkeskommunen var den instans som skulle videreføre programmets ideer i det som ble Småsamfunnssatsingen. Småsamfunnssatsingen er i dag politisk forankret hos politisk ledelse i KRD. Satsingen har vært såpass vid at den både har blitt oppfattet som uten klare prioriteringer eller føringer i hva småsamfunnsutvikling skal være, og som en invitasjon til å støtte opp om lokale satsinger, prosjekter og prioriteringer uten for store og unødvendige omkostninger med å tilpasse disse til nye program og retningslinjer. Satsingen har gitt fylkene muligheten til å støtte lokale ideer som det ellers ikke ville ha vært rom for å utvikle innenfor de fylkesvise prioriteringene, og satsingen fyller således et tomrom.

Relevante råd gitt i tidligere evalueringer

I dette avsnittet oppsummerer vi kort noen råd fra tidligere evalueringer og satsinger, som vi mener har relevans for Småsamfunnssatsingen og evalueringen av denne. Vi har hentet disse fra en vurdering av satsinger rettet mot distriktskommuner og småsamfunn (Frisvoll m.fl., 2004), en evaluering av Småsamfunnssatsingen i Nord-Salten (Søfting og Magnussen 2007), og evaluering av stedsutviklingsprogrammet BLEST (Medalen 2010).

Frisvoll m. fl. (2004) ser nødvendigheten av sterke horisontale koblinger (bredt samarbeid mellom lokale aktører) og tette vertikale koblinger (tett samarbeid og god informasjonsflyt mellom forvaltningsnivåene) for å få til godt forankrede satsinger (s. 11). Videre fremhever de at satsinger burde orientere seg i forhold til større satsinger eller eksisterende virkemiddelapparat - noe som i liten grad synes å være tilfelle i deres gjennomgang. Vertikal koordinering og samhandling er viktig i forhold til kunnskapsoppbygging og -overføring. Dette ut fra at kunnskap skal være mer bestående enn programperioden, tidsavgrensede organisasjonsstrukturer og enkeltaktører (op. cit.). I vår spørreundersøkelse til de rundt 50 prosjektene i Småsamfunnsatsingen oppgir 21 av de 34 prosjektlederne som besvarte undersøkelsen å være del av et større lokalt eller regionalt utviklingsprogram, mens 13 oppgir å ikke være det. Hvorvidt dette i de fleste tilfeller representerer en reell og integrert vertikal koordinering og samarbeid er imidlertid et annet spørsmål, som ikke kan besvares av undersøkelsen.

Stabilitet og forutsigbarhet i økonomiske overføringer nevnes som spesielt viktig for å opprettholde optimisme og tiltakslyst (Frisvoll m. fl. 2004). Frisvoll m. fl. løfter også frem spørsmålet om fra hvilket nivå satsinger rettet mot utkanter og småsamfunn bør koordineres eller styres. De fremhever at ansvar på regionalt fremfor nasjonalt nivå vil gi større nærhet til aktører og målgruppe, samtidig som regionalt nivå vil ha bedre kjennskap til regionale og lokale utfordringer og kjennetegn.

Søfting og Magnussen (2007) gir anbefalinger til Småsamfunnsatsingen om å ha en tydelig og omforent målsetting, politisk forankret på flere nivå. Videre anbefaler de avklaring og spissing av mål og tiltak, tydeligere samarbeid, styrking av prosjektlederressurser, involvering av kunnskapsinstitusjoner, etablering av arenaer for kunnskapsutveksling og kunnskapsoppbygging, og etablering av partnerskapsavtale mellom fylkeskommune og kommune.

Medalen (2010) gir råd om lengre programvarighet, både fordi tiltak som eksempelvis stedsutvikling krever tid, og fordi ressursituasjonen i kommunene ofte betyr at prosjektlederen har andre oppgaver i tillegg til dette prosjektet. Han konkluderer også med at det er for mange

steder/prosjekter med i programmet (BLEST) og at midlene kommunene får tildelt ikke står i forhold til det en ønsker å oppnå.

8. Hvordan virker Småsamfunnssatsingen?

I dette kapitlet skal vi se Småsamfunnssatsingen i lys av dens mål, gi en vurdering av hvorvidt satsingen har nådd disse, og komme med noen tilrådinger til hvordan noen sider ved satsingen kan forbedres.

Formålet med satsingen var å gi utsatte småsamfunn bistand til å iverksette prosjekter, tiltak og aktiviteter for å styrke grunnlaget for bosetting, næringsvirksomhet og bolyst. Dette skulle blant annet gjøres ved å styrke lokalt engasjement, støtte nye ideer for lokalsamfunnsutvikling og legge til rette for samarbeid på tvers av sektor og etater, mellom ulike aktører og på tvers av nasjonalt, regionalt og lokalt nivå.²⁶

Analysen av statistikk på kommunenivå viser at de kommunene som har pilotprosjekter i stor grad oppfyller de krav som KRD har satt til å være et småsamfunn. Det understreker at satsingen treffer bra mot de områdene som den er tenkt å fremme utvikling i. Vi har også sett at de fleste prosjektlederne for prosjekter som er i avslutningsfasen eller har avsluttet sitt arbeid mente at deres prosjekt var vellykket, og også i stor grad hadde nådd sine opprinnelige mål.

Prosjektlederens egen oppfatning av å ha lykket er selvsagt ikke en objektiv målemetode. Enkelte piloter har bare delvis nådd sine mål, og en objektiv og ekstern vurdering tilsier da at deler av satsingen ikke har vært vellykket. Dette er begrunnet i flere forhold: Piloter har hatt for ambisiøse mål; for eksempel om et stort antall arbeidsplasser, det har vært for dårlig lokal forankring eller deltagelse, en har hatt for liten prosjektlederstilling eller en har ikke involvert målgruppen tilstrekkelig. Det kan også være faktorer utenfor det enkelte prosjekt, som en i liten eller ingen grad har mulighet til å styre, som har bidratt til

²⁶ <http://www.regjeringen.no/im/dep/krd/Dokument/proposisjonar-og-meldingar/stortingsmeldingar/20052006/stmeld-nr-21-2005-2006-/6.html?id=200696> (Kap 6.2.1)

hvorvidt prosjektet lykkes. Dette kan være alt fra vanlige endringer i arbeidsforhold blant nøkkelaktører, bytte av prosjektleder eller kontaktpersoner, til hvordan dagens unge orienterer seg på arbeids- og boligmarkedet.

Det er vanskelig å gi en enkel årsak-virkning analyse av samfunnsutvikling. Det er derfor nødvendig å se helhetlig på en satsing som skal bygge opp under store og tunge prosesser. Det ene er da de enkelte piloters gjennomføring og måloppnåelse – som i sum kan gi bestått eller ikke bestått til satsingen. Det andre er hvilken *betydning* satsingen har i sine nedslagsområder. Nedenfor utdyper vi dette.

En hovedkonklusjon er at Småsamfunnssatsingen virker. Det begrunner vi med prosjektlederens og prosjektdeltageres fortellinger om *mobilisering* og *engasjement* i prosjekter og lokalsamfunn som støttes av satsingen. Noen prosjekter har bidratt til etablering av nye arbeidsplasser, noen har rekruttert nye innbyggere og noen har skapt møteplasser mellom fritidsinnbyggere og vertskommune/lokalbefolkning. Det er imidlertid variasjoner og grader av virkning, og det er i mange tilfeller (kanskje de fleste) vanskelig å si at prosjektet og satsingen ene og alene var årsaken til at utvikling har skjedd.

Eiere av piloter (f.eks. ordførere og rådmenn) forteller at Småsamfunns-satsingen har bidratt med *noe ekstra* i forhold til ordinære støtteordninger og forvaltningsapparat. Satsingen har da gitt kommunene et rom for å teste ut og realisere ideer og arbeidsmåter som man ellers ville hatt problemer med å få til innen ordinære stillinger og budsjetter. Midler fra satsingen har også gitt viktige tilskudd til *realisering* av ideer man har hatt i støpeskjeen, men som sannsynligvis ikke hadde vært mulig uten å bli en pilot i satsingen.

I tillegg har satsingen gitt *motivasjon*. Det har betydd noe for den enkelte pilot å *bli sett* fra et høyere nivå enn det lokale og regionale. Av betydning er også den *symbolske* støtten som gis til prosjekter i form av statsråder og ombud på besøk, slik noen har opplevd. Dette er *synliggjøring* og *verdsetting* av prosjektarbeidet, og flere piloter opplever at det styrker den lokale satsingen å være del av en større og nasjonal sammenheng.

Det snakkes om *mobilisering* og *prosesser* - om det som er og gir lokal *vekstkraft nedenfra*. Satsingen har med andre ord bidratt til eller støttet opp under engasjement, motivasjon og synliggjøring - som er drivkraften i lokal vekst. Lokal vekstkraft er avhengig av ildsjeler, men også motsatt: den er avgjørende for ildsjeler. Dette er effekter av Småsamfunnssatsingen som er vanskelig å måle, men som bidrar til lokal kompetansebygging og har potensial til å gi større effekter på lengre sikt.

Det er likevel ikke slik at å lykkes med lokal mobilisering betyr fravær av motgang og problemer. Det betyr ikke at alt fungerer og at satsinger av denne typen er uten forbedringspotensial. Over en periode på 2,5 år har vi hatt samtaler med deltakere i ulike prosjekter i ulike faser. For det enkelte lokale utviklingsprosjekt er det utfordringer blant annet knyttet til svak forankring, mangel på forpliktende avtaler mellom aktører, stor frivillig innsats, prosjektlederensomhet, manglende læringsoverføring og usikkerhet for videre drift. Slike utfordringer finnes i større og mindre grad i alle pilotene, selv om det i alle pilotene også finnes grunnlag for å si at 'Småsamfunnssatsingen virker' ut fra dennes ønske om lokal mobilisering.

Frivillig og lokalt dugnadsarbeid er en bærebjelke i Småsamfunnssatsingen. Behovet for å bygge distrikts- og regionalpolitikken på utviklingskraften som kommer nedenfra, understrekes da også i flere sammenhenger (jfr. Stortingsmeldingene nr. 21 2005-2006, nr. 25 2008-2009). Småsamfunnssatsingen kan gi et løft for enkeltpersoner og nettverk i distriktskommunene. I flere av prosjektene har støtten bidratt til at en helhetlig strategitenkning har vært mulig. En distrikts- og regionalpolitikk kan likevel ikke baseres utelukkende på lokalt dugnadsarbeid. Satsingen gir ingen varige effekter med mindre den støttes av kommunale, regionale og/eller nasjonale prioriteringer på bredere politikkområder. Småsamfunnssatsingen er en satsing som motiverer til lokalt utviklingsarbeid, men det er fremdeles den brede distriktpolitikken - overordnede grep innen næringspolitikk, energisektor, fiskeri og havbruk og landbruk som kan være den store motoren som påvirker befolkningsutvikling og tilflytting.

Vi skal til slutt fremheve noen sentrale utfordringer for prosjektene i Småsamfunnsatsingen, og gi tilrådinger som bør vurderes når nye programmer av lignende type skal settes ut i live.

9. Noen sentrale utfordringer og tilrådinger

Med bakgrunn i erfaringene fra prosjekter i Småsamfunnssatsingen vil vi gi noen råd til hvordan organisere og følge opp denne typen satsing. Dette er råd som gjelder avklaringer både på prosjektnivå, fylkeskontaktnivå og hos KRD.

Avtaler og klare ansvarsforhold

Det er ikke slik at et godt prosjekt alltid fremstår som en god søknad, eller motsatt. Fylkeskontakter bruker lokalkjente i kommunene og bygdene for å kvalitetssikre holdbarheten i et omsøkt prosjekt. KRD må stole på fylkeskontaktens vurderinger. Men kommuner og fylkeskontakter kvalitetssikrer prosjekter og søknader i større og mindre grad. Derfor kan en felles sjekkliste for hva som bør være klart når prosjekter tildeles midler være hensiktsmessig. Ut fra dette kan realisme og etterprøvbare lettere vurderes også av en ekstern part. Vi oppsummerer følgende punkter som bør være avklart fra prosjektansvarlig sin side:

- *) Et lokalt utviklingsprosjekt bør ha en gjennomtenkt prosjektplan basert på en analyse av den konkrete lokale situasjonen. Hva er utfordringene og hva har en ressurser (personer, økonomi og tid) til å gjøre?
- *) Fremdriftsplanen i prosjektet kan gjerne være forankret i metodikk rundt prosjektlederprosessen (PLP)²⁷, men det viktigste er at man vet hva som skal gjøres og har planer for når det skal gjøres.
- *) Prosjektorganisering, roller og funksjoner må avklares tidlig - hvem skal være støttespillere i prosjektet og har man en avtale med disse? En forpliktende deltagelse fra pilotens eier/prosjektansvarlig og målgrupper bør

²⁷ Se Innovasjon Norges veileder om prosjektlederprosessen (PLP) - fra ide til resultat: Innovasjon Norges PLP veileder: <http://www.innovasjon norge.no/Tjenester/Programmer/regionalomstilling/PLP--prosjektlederprosessen/>

dokumenteres, likeså hvilken arbeidsdeling som er tenkt mellom prosjektleder, eier og andre involverte aktører.

Målrettede samlinger og kompetansepåfyll

En viktig kilde til læring i lokal utvikling er knyttet til deltagelse på uformelle og formelle arenaer²⁸. I spørreundersøkelsen til deltakerne på den nasjonale konferansen i Kristiansund (2007), var det erfaringsutveksling og opplæring i gode arbeidsmetoder som deltakerne la størst vekt på å få ut av slike samlinger. Regionale og nasjonale samlinger imøtekommer noen slike behov. Det er flere eksempler fra Småsamfunnssatsingen på at enkeltpiloter eller fylkeskontakter har invitert andre piloter fra samme fylke (eller nabo fylker) til seminarer og nettverkssamlinger, men dette synes ikke å ha vært gjennomført i alle fylker. Nasjonale konferanser oppleves som en arena for å la seg inspirere av de gode historiene, men kan samtidig være mindre strategisk eller tematisk relevant for flere av prosjektene, nettopp fordi de befinner seg i ulike faser og med ulike økonomiske rammer. Flere piloter etterlyser et tematisk fellesskap for en læringsarena, samtidig som det er en stor utfordring å gjøre slike samlinger til noe mer enn en inspirasjonssamling.

Samlingene bidrar i dag i liten grad til å endre uønsket praksis, som skoleringsdel med forpliktende oppfølging eller som noen form for 'småsamfunns-sertifisering'. I senere satsinger av denne typen bør det legges enda mer vekt på å legge til rette for målrettede læringsarenaer for deltakende prosjekter, noe som også vil være nettverksbyggende. Alle piloter bør i løpet av prosjektperioden gis mulighet til erfaringsutveksling på et nivå mellom de nasjonale konferansene og enkeltpilotene. Her bør fylkeskontaktene ha et hovedansvar, og i samarbeid med prosjektledere finne aktuelle tema/problemstillinger. Målrettede samlinger vil kreve en oppdatert oversikt over ulike piloters faser og tema, kompetente 'småsamfunnsskolelærere' som kommer med matnyttige og treffsikre råd, og aller helst en form for konkret oppfølging (problemløsning/hjemmelekse) i egen organisasjon/prosjekt.

²⁸ Jfr. også nyere forskning om innovasjonsprosesser og læring (Aasen, 2009).

Til sist må det fra KRDs side fremdeles påminnes og tydeliggjøres at det forventes at prosjekter med støtte fra satsingen deltar på samlinger, og at fylkeskontaktene har et viktig ansvar for at pilotene orienteres om planlagte samlinger både nasjonalt og regionalt.

Bevissthet rundt differensiert prosjektportefølje

En stor prosjektportefølje med veldig mange ulike prosjekter gir begrensninger på hva som er mulig å få til av nettverksbygging og læring, og begrensninger i forhold til hva en fylkeskontakt og/eller KRD klarer å følge opp. Fra KRD sin side har en, av kapasitetshensyn, i stor grad inntatt en reaktiv rolle i forhold til å følge opp de enkelte fylker og/eller enkeltpiloter. Dersom mer kontakt mellom piloter og de ulike forvaltningsnivå er ønskelig, noe vi mener det er, er det en grense for hvor mange prosjekter som bør fanges opp av en satsing. Småsamfunnssatsingen med i alt rundt 50 prosjekter favner slik sett for mange til at hver enkelt har kunnet fått den oppfølgingen de burde hatt. Alternativt burde det vært satt av flere ressurser i forvaltningen til å følge opp pilotene.

Vi tror likevel det er fornuftig med en viss bredde i satsing i form av støtte til både nye og pågående prosjekter av ulik størrelse og varighet. Det er ikke gitt at størrelsen på bevilgningen til et prosjekt er det som avgjør hvorvidt dette lykkes eller ikke, det henger i stor grad på den totale organiseringen og forankringen. Det viktigste er at ambisjonene tilpasses, og at det kan skilles bevisst og strategisk mellom prosjekter med tanke på hvilken læring og nettverksskaping det legges opp til.

Det er også viktig å være bevisst i hvilke tilfeller en støtter ferske eller etablerte prosjekter/ideer – det gir premisser for oppfølging, forventninger og muligheter, hvilket kompetansepåfyll som trengs og hvordan satsinger som helhet kan vurderes i ettertid.

Prosjektorganisering og rekruttering²⁹

Vi har påpekt at det stilles altomfattende krav til den ideelle prosjektleder i lokalsamfunnsutviklingsprosjekter. I spørreundersøkelsen finner vi også at en fjerdedel av prosjektlederne har deres første erfaring med prosjektledelse i Småsamfunnsatsingen. Omlag like mange opplever å ikke ha rett kompetanse til prosjektlederjobben, og to tredjedeler er ikke initiativtakere til prosjektet. Prosjektlederensomheten blir fremhevet i lokale utviklingsprosjekter. Glosvik og Villa (upublisert notat) anser det som mest sannsynlig å være et systemisk trekk ved den entreprenørrollen en prosjektleder kan sies å ha: Dette kan man neppe organisere vekk, noe som også understrekes i spørreundersøkelsen til prosjektlederne. Ensomhet i perioder er noe alle opplever mer og mindre uavhengig av nettverk. Slike forhold gir særlige utfordringer med tanke på rekruttering og oppfølging av prosjektleder.

Glosvik og Villa diskuterer videre at betydningen av lokal kompetanse og erfaring tilsier at det fremstår som en mer funksjonell måte å utdanne og utvikle prosjektledere med lokal tilknytning, heller enn å satse på rekruttering utenfra. På den andre siden krever kompleksiteten i prosjektlederrollen ofte trening i generell, abstrakt kunnskapshåndtering som høyere utdanning eller selvstendig yrkes- eller organisasjonspraksis gir. Dette kan bety at det å rekruttere godt utdannede prosjektledere med lokal tilknytning fremstår som fornuftig (op. cit.).

Når man skal finne en prosjektleder er det likevel viktigst å tenke på hvilke egenskaper og kompetanse som er viktig for det aktuelle prosjektet, og hvordan prosjektleder kan støttes av andre personer med utfyllende egenskaper og ressurser på de felt der prosjektlederen ikke har sin styrke. Dersom prosjektleder ikke har lokalkunnskapen som etterspørres, må han eller hun allieres med noen som har den. Det gir også større robusthet med tanke på prosjektlederbytte eller annet personalbytte. Prosjektkunnskap er en viktig erfaring. Dersom prosjektledere mangler projektkunnskap, bør prosjektansvarlig systematisk arbeide for å gi slike tilbud, for eksempel gjennom PLP-kurs.

²⁹ Avsnittet er basert på upublisert notat om organisering og rekruttering til prosjektlederrollen, Glosvik og Villa, 2010.

Ved å lage noen strukturer rundt prosjekt og prosjektleder, vil en altså kunne dempe effekten av ensomhet, styrke prosjektlederkompetansen og sikre større læringseffekt og kunnskapsoverføring. Holm og Stræte (2008) har i underveisevalueringen av Småsamfunnssatsingen foreslått å opprette partnerskapsavtaler for deltakende aktører og en mentorordning for prosjektledere. Vi gjentar og supplerer dette:

- opprette partnerskapsavtaler
- tilby prosjektleder mentorer og/eller coaching
- gi prosjektleder styringsrett over et mindre team og/eller
- delegere prosjektledelse til et team som har felles delansvar for ett eller flere prosjekter
- sette bort enkeltoppgaver som dermed kan gå fra å være merarbeid til å bli støttefunksjoner (drift av nettside, regnskapsføring, utvikling av grafiske profiler eller andre ting)

Mentor, team og partnerskap mellom sektorer på flere nivå

En bevisst teamtankegang på flere områder enn i og rundt prosjektledelse vil kunne bidra til en helhetlig satsing, og gjøre det mindre arbeidsomt for den eller de som er ansvarlig for prosjekt eller satsing. Å etablere rutiner for dialogmøter/team i kommune- og fylkesorganisasjonen på tvers av etat/sektor kan bidra til at satsinger både kommer under huden på flere og integreres i planer. Former for partnerskap kan inngås mellom offentlige etater på samme måten som det kan inngås mellom ulike private eller frivillige organisasjoner. Noen piloter har organisert seg i partnerskap. Da stilles det gjensidige krav og det sies høyt hva den enkelte kan bidra med. På sikt vil et bredt partnerskap mellom ulike aktører i og utenfor offentlig forvaltning kunne øke eierskapet til og forståelsen for prosjekter og satsinger.

Ressursbank for ildsjeler

Vi anbefaler at utviklingsarbeidet i norske småsamfunn styrkes ved at det opprettes en 'ressursbank' for ildsjeler. Det vil si at det opprettes og vedlike-

holdes en database over sentrale ressurspersoner/strategier i lokale og regionale utviklingsprosjekter, som er villige til å være rådgivere eller mentorer for/i andre prosjekter. På den måten kan erfaringsoverføring settes i system og nye prosjekter kan dra direkte nytte av etablerte eller avsluttede prosjekter. Å vedlikeholde en slik oversikt over kompetansepersoner vil kreve at en er løpende orientert om prosjekter, og kanskje er dette en oppgave for Distriktssenteret heller enn fylkeskontaktene. Distriktssenteret har allerede en database over lokale utviklingsprosjekter, og kunne supplere denne med en rådgiver/mentorbase.

KRDs strategiske rolle i forhold til småsamfunn

KRD bør ha et overordnet politisk og administrativt ansvar for satsinger der småsamfunn mobiliseres til å utvikle seg og ta ansvar for egen fremtid. I den norske Småsamfunnssatsingen vil dette være en tilsvarende rolle som EU-kommisjonen har hatt i forhold til Leader-programmene. Det er viktig at det tas langsiktige grep som spenner over flere stortingsperioder, noe som krever forankring både i det politiske og det administrative apparatet i KRD. Fra politisk ledelse ser en gjerne at hensynet til symbolpolitikk og egenmarkering overskygger de langsiktige hensyn til akkumulasjon av kunnskap og strategisk tenkning. Det er derimot ikke alltid slik at det som gir mest politisk uttelling på kort sikt, som er best for norske småsamfunn på lang sikt. Vår anbefaling er at det etableres en fast kjernegruppe i KRD med en høyt kompetent ledelse og stab som får sentralt ansvar for strategisk erfaringsinnsamling og utviklings- og rådgivingsarbeid rettet mot små lokalsamfunn. En strategisk erfaringsinnsamling vil være av direkte nytte for videre satsinger. Det vil gi bedre oversikt over på hvilke områder det bør satses og hvordan satsinger bør innrettes, og det vil kunne styrke bestillingskompetansen i forhold til forskning og evaluering. Etableringen av Distriktssenteret har styrket det operative arbeidet med lokalsamfunnsutvikling i Norge. En kjernegruppe for strategisk erfaringsinnsamling bør være knyttet til den sentrale administrasjonen i KRD, med tanke på nærhet til politisk ledelse og muligheter til å drive politikktutforming på tvers i departementsstrukturen.

Veileder i lokal samfunnsutvikling

Som en del av evalueringen av Småsamfunnssatsingen er det utarbeidet Veileder i lokal samfunnsutvikling (Bygdeforskning 2010). Denne oppsummerer viktige erfaringer fra pilotene i satsingen og gir tips til hva som er nyttig å tenke gjennom i lokalt utviklingsarbeid. Se veilederen på www.smasamfunn.no. I evalueringen av BLEST-programmet (Medalen 2010) er det pekt på et behov for en ny veileder som oppsummerer erfaringer fra tidligere evalueringer og forskningsrapporter. Vi støtter et forslag om å syntetisere erfaringer fra de ulike evalueringene av lokalt utviklingsarbeid, særlig fordi disse gjerne har en del funn, konklusjoner og anbefalinger som er gyldige utover sitt konkrete tilfelle. Dette kan også ses i sammenheng med en strategisk erfaringsinnsamling i KRD, jfr ovenfor. Veileder i lokalt utviklingsarbeid er ment å kunne oppdateres, suppleres og redigeres ved behov, og kan være et utgangspunkt også for den veilederen som etterlyses i BLEST-evalueringen.

Referanser

- Bygdeforskning (2010). Veileder i lokal samfunnsutvikling.
<http://flipflashpages.uniflip.com/2/39243/71138/pub/>
- Frisvoll, S., K. Daugstad og R. Almås (2004). Program og satsinger retta mot distriktskommuner og småsamfunn. Notat 1/2004. Trondheim, Norsk senter for bygdeforskning.
- Follo, G. og M. Villa (2010): Å byggje staden stein på stein. I Borch, O. J. og A. Førde (red.) Innovative bygdemiljø. Ildsjeler og nyskappingsarbeid. Bergen, Fagbokforlaget.
- Gosvik, Ø. og M. Villa (upublisert notat). Prosjektledelse belyst ved noen analytiske dimensjoner. 2010.
- Hagen, T. (1990). En evaluering av Herdal-prosjektet. Arbeidsrapport nr. V 9019. Volda, Møreforskning.
- Hagen, T. (1991). En evaluering av Hjørundfjord-prosjektet. Arbeidsrapport nr. V 9107. Volda, Møreforskning.
- Holm, F. E. og E. P. Stræte (2008). Utfordringer i lokalt utviklingsarbeid. En delrapport fra følgeevalueringen av Regjeringens småsamfunnsatsing. Rapport 14/2008. Trondheim, Norsk senter for bygdeforskning.
- Holm, F. E., A. Kroken, B. Logstein og M. Villa (2010). Hatten av! En analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter. Rapport 2/2010. Trondheim, Norsk senter for bygdeforskning.
- Karlsen, J., H. K. Lysgård, A. K. Ryntveit, O. Langhelle og J. K. Fosse (2003). Følgeevaluering av Utkantprogrammet. Sluttrapport. FoU-rapport 3/2003. Kristiansand, Agderforskning.
- Lipsky, M. (1980). Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in the public services. New York, Russel Sage Foundation.
- Mason, J. (2002). Qualitative Researching 2ed. London, Sage.
- Medalen, T. (2008). Midtveisevaluering av BLEST-programmet. Asplan Viak AS.
- Medalen, T. (2010). BoLyst og Engasjement i Småbyer og Tettsteder.

- Evaluering av stedsutviklingsprogrammet BLEST. Asplan Viak AS.
- Mohr, L. B. (1995). Impact analysis for program evaluation. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Nordbø, I. (2008). Hyttefolk = nyttefolk? Resultater fra en spørreundersøkelse blant hyttefolk i Tinn kommune og Øyfjell, Vinje kommune, høsten 2007.
- Rønning, E. (2007). Småsamfunnssatsing. En statusbeskrivelse av pilotprosjektene i småsamfunnssatsinga pr 1. april 2007. TF-notat 6/2007. Bø, Telemarksforskning.
- Sen, G. (2000). Fra kunnskap til kunnskap. Klassisk organisasjonsteori og kunnskapsintensive virksomheter. KUNNE Nedtegnelse N07/00. Trondheim, SINTEF Teknologiledelse.
- Spilling, O., M. Fras, A. Hervik og L. Bræin (2005). Entreprenørskap i Møre og Romsdal. Arbeidsnotat 33/2005. Oslo, NIFU STEP.
- Søfting, E. og T. Magnussen (2007). Evaluering av småsamfunnssatsingen i Nord-Salten. Arbeidsnotat 10007/2007. Bodø, Nordlandsforskning.
- St.meld. nr. 21 (2005-2006). Med hjerte for heile landet. Om distrikts- og regionalpolitikken. Oslo, Kommunal- og regionaldepartementet.
- St.meld. nr. 25 (2008-2009). Lokal vekstkraft og framtidstru. Om distrikts- og regionalpolitikken. Oslo, Kommunal- og regionaldepartementet.
- Winter, S. (2001). Implementering og effektivitet. Århus, Systime.
- Aasen, T. M. B. (2009): Innovasjon i forretningsorganisasjoner: Forskningsperspektiver og Forskningstilnærminger. Notat. Trondheim, NTNU Samfunnsforskning.
- <http://www.distriktssenteret.no>
- <http://www.husbanken.no/Venstremeny/Stedsutvikling/BLEST.aspx>
- http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/bolig-_og_bygningspolitikk/byggeskikk-miljo-og-universell-utforming/byggeskikk-og-omradeutforming/program-for-stedsutvikling--blest.html?id=512917
- http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/regional-og_distriktspolitikk/levende-og-attractive-lokalsamfunn/smasamfunn.html?id=527149

Vedlegg 1. Befolkningsutvikling i kommunene til de 11 pilotene i våre dybdestudier

Absolutte tall 2002, 2006, 2010 og prosentvis endring i periodene 2002-2006 og 2006-2010. Kilde: SSB

<p>Nettverk av optimistbygder (Oppdal, M-Gauldal, Rissa, Roan, Osen)</p> <p>2002: 6379, 5819, 6449, 1111, 1152 = 20910 2006: 6499, 5873, 6417, 1066, 1059 = 20914 (+0 %) 2010: 6603, 6012, 6442, 999, 1033 = 21089 (+0,8%)</p> <p>Fylket: 2002: 266 323 2006: 275 403 = + 3,4 % 2010: 290 547 = + 5,5 %</p>	<p>Ungdommens kompetansesentrum Evje og Hornes, Iveland, Bygland</p> <p>2002: 3337, 1113, 1314 = 5764 2006: 3324, 1170, 1296 = 5790 (+0,5 %) 2010: 3397, 1254, 1223 = 5874 (+1,5%)</p> <p>Fylket: 2002: 102 945 2006: 104 084 = + 1,1 % 2010: 108 499 = + 4,2 %</p>
<p>Ung Skaperlyst, Namdalseid</p> <p>2002: 1814 2006: 1749 = -3,6 % 2010: 1697 = -3,0 %</p> <p>Fylket: 2002: 127 457 2006: 128 694 = + 1,0 % 2010: 131 555 = + 2,2 %</p>	<p>Findalen IKT-senter, Kviteseid</p> <p>2002: 2672 2006: 2575 = - 3,6 % 2010: 2522 = - 2,0 %</p> <p>Fylket: 2002: 165 710 2006: 166 140 = + 0,3 % 2010: 168 231 = + 1,3 %</p>
<p>Bluesbygda Skånøvik, Etne</p> <p>2002: 3966 2006: 3872 (- 2,4%) 2010: 3882 (+ 0,3%)</p> <p>Fylket: 2002: 438 253 2006: 452 611 = + 3,3 % 2010: 477 175 = + 5,4 %</p>	<p>Hyttefolk, Timm og Vinje</p> <p>2002: 6490+3850 = 10340 2006: 6247+3694 = 9941(- 3,9%) 2010: 6022+3641 = 9663 (- 2,8%)</p> <p>Fylket: 2002: 165 710 2006: 166 140 = + 0,3 % 2010: 168 231 = + 1,3 %</p>
<p>Valdres Natur og Kulturpark S-Aurdal, N-Aurdal, Ø. Slidre, V. Slidre, Vang, Emedal</p> <p>2002: 3352, 6538, 3061, 2269, 1641, 1431 = 18292 2006: 3243, 6425, 3137, 2217, 1624, 1389 = 18035 (- 1,4%) 2010: 3186, 6415, 3216, 2225, 1590, 1389 = 18021 (- 0,1%)</p> <p>Fylket: 2002: 183 235 2006: 183 204 = - 0 % 2010: 185 216 = + 1,1 %</p>	<p>Cittaslow Sokndal</p> <p>2002: 3309 2006: 3301 = - 0,2% 2010: 3285 = - 0,5%)</p> <p>Fylket: 2002: 381 375 2006: 397 594 = + 4,3 % 2010: 427 947 = + 7,6 %</p>

Aurland Natur og Kulturpark, Aurland			
2002: 1807			
2006: 1733 (-4,1%)			
2010: 1682 (- 2,9%)			
Fylket:			
2002: 107 280			
2006: 106 650	= - 0,6 %		
2010: 107 080	= + 0,4 %		
HoppId, Møre og Romsdal Fylke		Internship NFH Tromsø, Troms fylke	
2002: 243 855		2002: 151 673	
2006: 244 978	= + 0,5 %	2006: 153 585	= + 1,3 %
2010: 251 262	= + 2,6 %	2010: 156 494	= + 1,9 %

Vedlegg 2. Fremmere og hemmere i småsamfunnsprosjekter

Fremmere

Grundige forberedelser før prosjektstart
Detaljert gjennomføringsplan
Jobbe på tvers av kulturer og profesjoner
Forankring på tvers av kommunale etater (næring, stedsutvikling, kultur, skole m.m.)
Invitere skeptikere til samarbeid
Overkommelige aktiviteter, planer og mål
Coaching og skolering av prosjektdeltakere
Teamarbeid
Lokalt eierskap

Hemmere

Sprikende interesser i ledelse og styringsgruppe
Organisering, forankring, ansvar og eierskap ikke avklart fra start
Hyppig skifte av prosjektleder
Administrative oppgaver overskygger utviklingsarbeidet
Prosjekteier tar for gitt at prosjektleder forstår krav til ledelse, organisering og rapportering
Prosjektleder gjør alt i prosjektet
Dugnadsslitasje
Har ikke tenkt på kjønn, aldersgruppe og målgruppe i mobiliseringen
Mangel på lokal forankring hos prosjektleder

Vedlegg 3. Tabeller prosjektledere

Andel av prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen som er fornøyde med organiseringen av prosjektet. Prosent og antall

	Prosent	N
Fornøyd med organiseringen	84	27
Ikke fornøyd med organiseringen	16	5
Totalt	100	32

Andel av prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen som følte at de er/var i et nettverk som ga støtte til jobben deres. Prosent og antall

	Prosent	N
Følte absolutt at de er/var i et nettverk som ga støtte	50	16
Følte til en viss grad at de er/var i et nettverk som ga støtte	38	12
Følte i liten grad at de er/var i et nettverk som ga støtte	13	4
Følte ikke i det hele tatt at de er/var i et nettverk som ga støtte	0	0
Totalt	101	32

**Påstander om prosjektene som prosjektlederne i Småsamfunnssatsingen har ledet.
Prosent og antall (i parentes)**

	Helt enig (1)	Delvis enig	Både og	Delvis uenig	Helt uenig (5)	Totalt
Det er/var et godt samarbeidsklima mellom deltakerne i prosjektet	59 (19)	31 (10)	9 (3)	0 (0)	0 (0)	99 (N:32)
Jeg som prosjektleder har/hadde god kontakt med de riktige nøkkelpersonene	45 (14)	48 (15)	3 (1)	3 (1)	0 (0)	99 (N:31)
Prosjektet har/hadde motiverte deltakere	55 (17)	32 (10)	13 (4)	0 (0)	0 (0)	100 (N:31)
Det er/var god kommunikasjon mellom deltakerne i prosjektet	41 (13)	47 (15)	13 (4)	0 (0)	0 (0)	101 (N:32)
Jeg som prosjektleder har/hadde rett kompetanse til å lede prosjektet	34 (11)	44 (14)	22 (7)	0 (0)	0 (0)	100 (N:32)
Jeg som prosjektleder har/hadde tilstrekkelig med autoritet	34 (11)	50 (16)	16 (5)	0 (0)	0 (0)	100 (N:32)
Prosjektet har/hadde avklarte ansvarsforhold	55 (17)	23 (7)	13 (4)	7 (2)	3 (1)	101 (N:31)
Prosjektet har/hadde en presis målsetting	47 (15)	25 (8)	16 (5)	9 (3)	3 (1)	100 (N:32)
Prosjektet har/hadde et realistisk ambisjonsnivå	29 (9)	45 (14)	16 (5)	3 (1)	7 (2)	100 (N:31)
Selve prosjektprosessen har gitt andre resultater av større betydning enn opprinnelig målsetting	28 (9)	38 (12)	28 (9)	6 (2)	0 (0)	100 (N:32)
Eierne av prosjektet/de prosjektansvarlige har fulgt prosjektet godt opp	25 (8)	34 (11)	22 (7)	19 (6)	0 (0)	100 (N:32)
Det er/var forpliktende avtaler mellom ulike aktører i prosjektet	21 (7)	28 (9)	28 (9)	16 (5)	6 (2)	99 (N:32)

Vedlegg 4. Oversikt over piloter i Småsamfunnsatsingen

2006-2009, etter fylke

Fylke	Prosjekt
Akershus	Feiring-regjeringen
	Ungdommens kompetanseshus i Nedre Setesdal
Aust-Agder	Numedalsutvikling IKS
Buskerud	Flå kommune-Gulsvik fra fjord til fjell
Buskerud	Fyrtårn - Sevleguten
Buskerud	Lys i alle glas
Buskerud	Ungdomssatsing Nordkyn
Finnmark	Fjellregionen
Hedmark	Cittaslow-det gode liv
Hedmark	Flytt hit
Hedmark	InnoBygd 2006-Lucky Næroset
Hedmark	Veidemannskultur
Hordaland	Bluesbygda Skånevik
Hordaland	Ålvik
Hordaland	Tettstedsprogrammet - DVD
Hordaland	Følgefornlandsbyen Jondal
Hordaland	LivOglyst
Møre og Romsdal	Program for entreprenørskap, hoppid.no
Møre og Romsdal	Ung i Møre og Romsdal
Møre og Romsdal	Verdsarvområdet
Møre og Romsdal	Tingvoll kommune
Møre og Romsdal	Karrieredagane
Nordland	Sjøsamisk senter - Pluss-småsamfunn
Nordland	Brobygging Tysfjord/Ungdommens hus
Nordland	Bygdebutikken-Andøy kommune
Nordland	Ungdomsbasert småsamfunnsatsing
Nordland	Tilflytting-rekruttering-integrering
Nord-Trøndelag	Verran kommune - Mobiliseringsprosjekt
Nord-Trøndelag	UNGskaperlyst i Namdalseid kommune
Nord-Trøndelag	FabLab
Oppland	Valdres Natur- og Kulturpark
Oppland	Vågå-seminaret
Oppland	Lom som nasjonalparklandsby
Rogaland	Cittaslow-det gode liv
Rogaland	Utsira og Røvær
Sogn og Fjordane	Aurland natur- og kulturpark
Sogn og Fjordane	Agro business park

Sogn og Fjordane	Kulturminne i Vik
Sør-Trøndelag	Blilyst
	Nettverk for optimistbygdene/Frøya inn i framtida
Sør-Trøndelag	Hyttetolket - Tinn kommune
Telemark	Vinje kommune-Øyfjell City
Telemark	Finndalen IKT-senter i Kviteseid kommune
Telemark	Lårdal Liv Laga-Tokke kommune
Telemark	Hovin og Tinn Austbygd 2007-2010
Telemark	Øvre Verket Nome kommune
Telemark	Morgedalsprosjektet
Troms	Norges Fiskerihøgskole - Internship
Troms	Dyrøy kommune-Dyrøyseminaret
Troms	God, nær og raus-kystsamfunn på Senja
Troms	Stedsuavhengige arbeidsplasser
Østfold	Indre Østfold Regionråd

I tillegg er det gitt støtte til Norges bonde- og småbrukarlag, NBU-Trivselsbygda, MENTOR og MERKUR-programmet.

Vedlegg 5. Kommuners sentralitet

- Nivå 0: Kommuner som ikke fyller kravene til reisetid fra tettstedene (minst sentrale kommuner). Omfattet i 2008 34.7 prosent av norske kommuner.
- Nivå 1: Kommuner som omfatter et tettsted på nivå 1 eller som ligger innenfor 45 minutters reisetid fra et slikt tettsteds sentrum (mindre sentrale kommuner). Omfattet i 2008 12.1 prosent av norske kommuner.
- Nivå 2: Kommuner som omfatter et tettsted på nivå 2 eller som ligger innenfor 60 minutters reisetid fra et slikt tettsteds sentrum (noe sentrale kommuner). Omfattet i 2008 18.4 prosent av norske kommuner.
- Nivå 3: Kommuner som omfatter et tettsted på nivå 3 (landsdelssenter) eller som ligger innenfor 75 minutters (for Oslo:90 minutters) reisetid fra et slikt tettsteds sentrum (sentrale kommuner). Omfattet i 2008 34.9 prosent av norske kommuner.

Kilde: SSB, 2008

(<http://www3.ssb.no/stabas/ClassificationFrames.asp?ID=919597&Language=nb>)

Kommunene fordelt etter sentralitet (2008):

(<http://www3.ssb.no/stabas/CorrTabFrames.asp?ID=5908001&Language=nb>)