



Bygdeforskning

Frank Egil Holm og Egil Petter Stræte

Utfordringer i lokalt utviklingsarbeid

**En delrapport fra følge-
evalueringen av Regjeringens
småsamfunnssatsing**

Rapport 14/08
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 14/08

”Utfordringer i lokalt utviklingsarbeid”

En delrapport fra følgeevaluering av Regjeringens småsamfunnssatsing

Frank Egil Holm og Egil Petter Stræte

Utgivelsesår: 2008 Antall sider: 42 ISSN-nr: 1503-2035

Oppdragsgiver:

Kommunal- og regionaldepartementet

Oppdragsgivers ref.: REGA

Sammendrag

Småsamfunnssatsingen i regi av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) er iverksatt for å gjøre en innsats overfor de mest utsatte kommuner og lokalsamfunn. Utvikling av gode *tjenester og velferdstilbud, attraktive lokalsamfunn*, og tilrettelegging for *næringsutvikling* er i fokus. Småsamfunn er definert som områder med lange avstander til regionale sentra, vedvarende befolkningsnedgang og sårbar næringsstruktur.

Norsk senter for bygdeforskning ble sommeren 2007 engasjert til å følgeevaluere satsingen fram til sommeren 2010. Formålet med denne rapporten er å oppsummere inntrykk fra et første besøk i 11 utvalgte piloter (foretatt nov 2007-mars 2008), og med det ha et dokumentert grunnlag for de tema vi tar opp til behandling på de første seminarene og temavise workshops i satsingsprogrammet.

Rapporten er delt i tre deler: Første del er en gjennomgang av relevant litteratur om utviklingsarbeid, og presentasjon av noen erfaringer og evalueringer fra tidligere satsinger. Andre del oppsummerer de erfaringer vi har fått gjennom en første dybdestudie av 11 av de over 40 pilotene i småsamfunnssatsingen. Problemstillingene som blir belyst i denne delen av rapporten er knyttet til pilotenes forhistorie, målsettingene med pilotene og organiseringen av arbeidet med pilotene. Tredje del gir noen refleksjoner rundt de viktigste utfordringene pilotene står overfor.

Stikkord

KRD; småsamfunn; følgeevaluering; utviklingsarbeid; lokalsamfunn

SAMMENDRAG

Småsamfunnssatsingen i regi av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) er iverksatt for å gjøre en innsats overfor de mest utsatte kommuner og lokalsamfunn. Utvikling av gode *tjenester og velferdstilbud, attraktive lokalsamfunn*, og tilrettelegging for *næringsutvikling* er i fokus. Småsamfunn er definert som områder med lange avstander til regionale sentra, vedvarende befolkningsnedgang og sårbar næringsstruktur.

Norsk senter for bygdeforskning ble sommeren 2007 engasjert til å følgevaluere satsingen fram til sommeren 2010. Formålet med denne rapporten er å oppsummere inntrykk fra et første besøk i 11 utvalgte piloter (foretatt nov 2007-mars 2008), og med det ha et dokumentert grunnlag for de tema vi tar opp til behandling på de første seminarne og temavise workshops i satsingsprogrammet.

Rapporten er delt i tre deler: Første del er en gjennomgang av relevant litteratur om utviklingsarbeid, og presentasjon av noen erfaringer og evalueringer fra tidligere satsinger. Andre del oppsummerer de erfaringer vi har fått gjennom en første dybdestudie av 11 av de over 40 pilotene i småsamfunnssatsingen. Problemstillingene som blir belyst i denne delen av rapporten er knyttet til pilotenes forhistorie, målsettingene med pilotene og organiseringen av arbeidet med pilotene. Tredje del gir noen refleksjoner rundt de viktigste utfordringene pilotene står overfor.

Vår gjennomgang av data fra første besøksrunde viser at det i mange piloter er utfordringer knyttet til *forankringen* av pilotprosjektet. Utviklings- og omstillingsarbeid må i de fleste tilfeller favne bredt, og dette vil i mange tilfeller være ressurskrevende for prosjektledere/prosjektstab i en innledende fase av prosjektet. Videre vil piloter i varierende grad "treffe" de problemstillingene som lokalt oppfattes som relevante, og man må samtidig foreskrive de riktige botemidler på utfordringer lokalt. Bommer man på et eller begge disse forholdene vil det utfordre pilotens *legitimitet*. "Alle" kommuner søker å øke sin attraktivitet, og har i mer eller mindre grad søkt å framstille sin kommune som attraktiv for bosetting og næringsliv. En småsamfunnspilot vil derfor kunne drukne i mylderet at profileringskampanjer. Prosjektlederne i pilotene opplever nok at *synliggjøring* er essensielt for videre framdrift i prosjektet. Mange aktører på flere nivåer arbeider for å fremme utvikling i norske småsamfunn. For å unngå at man trækker i hverandres bed er det viktig med samarbeid mellom de respektive piloter og andre aktører i nettverket (kommune, fylkeskommune, Fylkesmannen, Innovasjon Norge, Kommunenes Sentralforbund mfl.). Her burde småsamfunnssatsingens kontaktpersoner i de ulike fylkeskommunene kunne være gode døråpnere for pilotene.

Forpliktelse er et ord som går igjen i våre samtaler med mange aktører tilknyttet pilotene. Det er lett for en politiker, kommunal enhetsleder, et grendelag eller en hjørnesteinsbedrift å stille seg bak en god idé til utvikling i et småsamfunn, og oppslutningen om en søknad til

kommune/fylke og KRD kan være stor. Når jobben så skal gjøres vil sentrale aktører fort bli mindre tilstedeværende. Lokale prosjektledere skal selvfølgelig dra lasset, men er avhengige av de sentrale aktørene i nettverket rundt piloten for å få gjennomslag for sitt arbeid. Søknadsarbeidet og de innledende avklaringer i pilotprosjektene levetid bør derfor legge stor vekt på å synliggjøre de forpliktelser som de ulike aktørene har tatt på seg.

INNHold

SAMMENDRAG	1
INNHold	3
INNLEDNING	5
DEL 1 – GJENNOMGANG AV RELEVANT LITTERATUR	7
Distrikts- og regionalpolitikk: brede sektorpolitikker og smale satsinger	7
Noen utviklingstrekk	7
Urbanisering og sentralisering	8
Regionale klynger og systemer	8
Utvikling basert på det man allerede har eller ved å lokke til seg det man trenger?.....	9
Utvikling – et ansvar for det offentlige?	10
”Steering, not rowing”	10
Topografi, infrastruktur og samferdsel	11
Erfaringer og evalueringer	12
Småsamfunnssatsingen	13
DEL 2 - NOEN AV VÅRE INNTRYKK AV SMÅSAMFUNNSSATSINGEN	15
Formål og problemstillinger	15
Metode	15
Våre 11 dybdestudier	18
Forhistorie	19
Målsettinger	21
Organisering	23
Arbeidsmåter	24
Målgrupper	25
DEL 3 - SENTRALE UTFORDRINGER FOR PILOTENE	27
Forankring	27
Legitimitet	28
Synliggjøring	29
Samarbeid	29
Forpliktelser	30
HOVEDFUNN OG KONKLUSJONER	33
Veien videre	33
LITTERATUR	35
VEDLEGG	36
VEDLEGG 1: Liste over personer som er intervjuet:	36
VEDLEGG 2: Generell intervjuguide	39

INNLEDNING

Småsamfunnssatsingen i regi av Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) er iverksatt for å gjøre en innsats overfor de mest utsatte kommuner og lokalsamfunn. Utvikling av gode *tjenester og velferdstilbud, attraktive lokalsamfunn*, og tilrettelegging for *næringsutvikling* er i fokus. Småsamfunn er i denne sammenhengen definert som områder med lange avstander til regionale sentra, vedvarende befolkningsnedgang og sårbar næringsstruktur. Det regionale og lokale nivået i det norske politisk-administrative systemet er gitt en viss styringsrett ved at fylkeskommunen, basert på søknader fra kommunene og andre lokale krefter, prioriterer de søknadene som man lokalt ser faller inn i tankegangen rundt småsamfunnssatsingen og som samtidig faller inn i fylkeskommunens eget arbeid. Småsamfunnssatsingen ble startet opp i 2006 og er planlagt en varighet til 2010. Regionalpolitisk avdeling i KRD har det overordnede ansvaret for gjennomføringen av satsingen.

Småsamfunnssatsingen bygger delvis på erfaringene i "Utkantprogrammet", som ble gjennomført i perioden 1997-2001. Utkantprogrammet ble følgeevaluert av Agderforskning (Karlsen et.al 2003), og noen av hovedkonklusjonene var her at:

- Utviklingsarbeid i utkantkommuner fordrer politisk holdningsendring i kommunene.
- Utviklingsarbeidet bør forankres i kommuneadministrasjonen, slik at det blir en del av det overordnede strategiske arbeidet.
- Utviklingsarbeid i utkantkommuner krever støtte fra forvaltningsapparatet innenfor ulike sektorer. Dette fordrer samordning på tvers av departementer, noe som ifølge Agderforskning ser ut til å ha fungert i enkeltsaker, men som er vanskeligere i større, sektorovergrepene prosesser.

Satsingen bygger videre på St.meld nr 21 (2005-2006), der kapittel seks gir føringer for innholdet i småsamfunnssatsingen. Blant annet sies det her 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. Det er eit sentralt siktemål å oppnå læring og overføring av kunnskap mellom ulike småsamfunn, over kommune- og fylkesgrenser og mellom lokalt og nasjonalt nivå. Departementet vil derfor medverke til læring og varig kunnskapsoppbygging innanfor feltet." (avsnitt 6.2.1).

Stortingsmeldingen slår videre fast regjeringens ambisjoner om at: "Folk skal ha ein reell fridom til å busetje seg der dei ønsker, vi skal ta heile landet i bruk for å styrke verdiskapinga, og vi skal medverke til auka tilflytting til distrikta" (Kap 1.3). Regjeringen legger videre vekt på "arbeidsplasser, infrastruktur og likeverdig teneste- og velferdstilbod", "Velfungerande, trygge og identitetsskapande lokalsamfunn", "infrastruktur både for fysisk transport og for elektroniske medium" som essensielle faktorer for en ønsket utvikling av norske distrikter og regioner. Regjeringen ønsker også å legge til rette for at "regionar og lokalsamfunn kan meistre endringar lokalt og regionalt som følgjer av endringar i næringslivet og auka konkurranse." Politikken må videre medvirke til å "styrkje endrings- og læringsevna, ved å utvikle kompetanse, kreativitet,

entreprenørskap og innovasjonsevne, og utvikle regional nærings og kompetansemiljø.” Her vil en ”leggje til rette for eit samspel mellom næringsliv, offentleg sektor og forsknings- og kompetansemiljø.” Det understrekes samtidig at dette må bli ”realisert i alle delar av landet og ikkje berre i sentrale strøk.”

Småsamfunnssatsingen er innrettet mot områder og samfunn som har spesielle utviklingstrekk og utfordringer: ”Småsamfunn med lange avstandar til senter, små arbeidsmarknader med ein utsett næringsstruktur og nedgang i folketal. Innsats i slike samfunn bør fokusere både på næringsutvikling, gode tenestetilbod og utvikling av attraktive stader” (St.meld 21 (2005-06), kap 6.1). Den nasjonale innsatsen ”skal supplere og støtte opp under den breie innsatsen som alt skjer lokalt og regionalt” (kap 6.2.1). Om oppgavefordelingene mellom nivåene i den norske forvaltningen sies det at: ”Fylkeskommunane (...) skal vere sentrale samarbeidspartnarar for departementet i konkretiseringa av småsamfunnssatsinga”. Lokalnivået trekkes også frem: ”Lokalt engasjement og vilje til å satse er avgjerande føresetnader dersom ei småsamfunnssatsing skal lykkast. All erfaring tilseier at arbeid av denne typen krev genuin, lokal tru på at det er mogleg”.

Norsk senter for bygdeforskning ble, etter en anbudsrunder, sommeren 2007 engasjert for å følgeevaluere småsamfunnssatsingen frem til sommeren 2010. Bygdeforskning er en selvstendig forskningsstiftelse lokalisert i Trondheim, og har gjennom sin rolle som et nasjonalt senter en overordnet oppgave å fylle som en produsent og formidler av god samfunnsvitenskapelig forskning. I følgeevalueringen vil Bygdeforskning følge de over 40 pilotene tett gjennom å avholde seminarer og workshops der pilotene vil få en arena for erfaringsutveksling som kan komme andre pilothavere til gode. Bygdeforskning vil også presentere relevant forskning inn i følgeevalueringen, der også andre forskere vil få presentere funn i egen forskning som er av interesse for pilotene og forvaltningsapparatet rundt. Bygdeforsknings evalueringsteam vil også gå i dybden av 11 utvalgte piloter i småsamfunnssatsingen for å få dypere innsikt i de arbeidsmåter som er valgt lokalt, samt å få en forståelse for viktige utfordringer/hindringer som pilotene og forvaltningen står overfor.

Formålet med denne rapporten er dels å oppsummere inntrykk fra et første besøk i 11 utvalgte piloter (foretatt nov 2007-mars 2008), og med det ha et dokumentert grunnlag for de tema vi tar opp til behandling på de første seminarer og temavise workshops i småsamfunnsprogrammet. Videre gis det i notatet en foreløpig analyse og refleksjon av satsingen, også relatert til politikk og annen forskning på feltet. Notatet består av tre deler: Del en er en gjennomgang av hovedpunkter i et utvalg av forskningslitteratur og policydokumenter som omhandler utvikling av distrikter, regioner og småsamfunn. Del to presenterer noen hovedinntrykk fra Bygdeforsknings kontakt med/besøk i 11 av de over 40 pilotene som foreløpig er gitt støtte gjennom småsamfunnssatsingen. I del tre gir vi noen refleksjoner over utfordringer og barrierer de ulike pilotene står overfor så langt.

DEL 1 - GJENNOMGANG AV RELEVANT LITTERATUR

Distrikts- og regionalpolitikk: brede sektorpolitikker og smale satsinger

Hvilken lærdom kan vi trekke ut av aktuell litteratur og forskning om utviklingsarbeid? Hva sier litteraturen om hvilke typer utviklingsarbeid som er prøvd, i Norge og andre land? Hvilke anbefalinger gir litteraturen om hva som bør være tilnærmingen til utviklingsarbeid i tiden fremover?

Norsk distrikts- og regionalpolitikk har i flere tiår hatt et overordnet mål om å bidra til å opprettholde et spredt bosettingsmønster. Dette har vært gjort ved hjelp av ulike strategier og virkemidler. I debatten rundt norsk distrikts- og regionalpolitikk skiller man gjerne mellom en *bred* og en *smal* distriktspolitikk. Landbrukspolitikk, fiskeripolitikk, kommunepolitikk og forsvarpolitikk har vært viktige bærebjelker i norsk distriktspolitikk etter andre verdenskrig, og disse sektorpolitikkenes utgjør grovt sett det vi kaller den *brede* distriktspolitikken. Det har her vært intensjonen å bake distriktshensyn inn i sektorpolitikkenes. Over Kommunal- og regionaldepartementets budsjett finnes det i tillegg en rekke større og mindre programmer og satsinger som er ment å gi en håndsrekning til spesielt utsatte grupper av kommuner eller regioner, eller som en støtte til interessante prosjekter eller piloter på avgrensede felt. Dette inngår i den *smale* distriktspolitikken. Kombinasjonen av tiltak innen den generelle og brede politikken, og prosjekter rettet mot enkeltområder og spesielle målgrupper innen den smale distriktspolitikken er samlet sett ment å støtte opp under hovedmålene for bosettingsstrukturen i Norge. KRDs småsamfunnsatsing må i hovedsak sies å være en del av den smale distrikts- og regionalpolitikken.

Noen utviklingstrekk

Hva er sentrale utviklingstrekk for norske småsamfunn? Hva er kriteriene for å vurdere om utviklingen er positiv eller negativ? Innbyggertallet har alltid vært den mest benyttede indikatoren på tilstanden i norske distrikter. Befolkningsutviklingen i Norge har siden andre verdenskrig vært dominert av en stabil økning, der alle år har gitt en netto tilvekst i det totale innbyggertallet, fra 3,28 mill i 1951, via 3,87 mill i 1970, til 4,23 mill i 1990 og 4,74 mill i ved inngangen til 2008¹. Utviklingstrekkene har vært relativt stabile, selv om vi ser enkelte variasjoner i fødselstall, innvandring og utflytting i enkelte perioder. Det har siden 1951 vært fødselsoverskudd alle år (flere fødte enn døde), mens netto flytting inn/ut av Norge har variert fra år med betydelig netto utflytting like etter andre verdenskrig til år med betydelig netto innflytting de senere år. SSBs tall viser videre at det skjer en markant strøm av innbyggere fra spredtbygde til tettbygde strøk, blant annet ved at størsteparten av nettoinnflyttingen til Norge skjer i de største tettstedene, og at man i f.eks. Sogn og Fjordane, Nordland, Troms og

¹ <http://www.ssb.no/emner/02/02/folkendrhist/tabeller/tab/00.html>

Finmark opplever en netto utflytting². En mer detaljert gjennomgang av relevant statistikk om befolkning, sysselsetting, arbeidsmarked, flytting og organisasjonsliv i småsamfunn er en del av Bygdeforsknings arbeid med denne følgeevalueringen, og en rapport på dette temaet vil bli publisert i starten av 2009.

Urbanisering og sentralisering

Det er mange årsaker til dragingen mot større tettsteder og byer. Endringer i sysselsettingsstrukturen har ført til at distriktene (dominert av primærnæringer som jordbruk, skogbruk og fiskeri) har sysselsatt stadig færre, mens byenes yrker tilknyttet sekundære og tertiære sektorer i etterkrigstiden har etterspurt arbeidskraft. ”De senere årenes næringsutvikling i Norge har vært regionalt ujevn med en sterk vekst i storbyenes servicenæringer, mens mange distriktsområder har vært mer preget av stagnerende primær- og sekundærnæringer. Det har samlet gitt et sentraliserende vekstmønster i jobbskapingen, selv om det finnes internasjonalt konkurransedyktige næringsmiljøer både i perifere distrikter og sentrale strøk” (Onsager og Selstad 2004, s 296).

Den vedvarende nedgangen i antall sysselsatte i primærnæringene har skapt nye utfordringer for distriktene. ”Omstilling handler om at næringer, lokalsamfunn og regioner aktivt må tilpasse seg nye rammebetingelser” (Jakobsen 2004, s 200). ”Den norske restruktureringen eller omstillingen har i stor grad vært et korporativt prosjekt hvor en gjennom samarbeid mellom lokale og sentrale krefter, og mellom private og offentlige aktører, har forsøkt å bryte den negative utviklingsspiralen som har rammet en del av de norske utkantsamfunnene” (Jakobsen 2004, s 201). Lokalsamfunnene står altså overfor nye rammebetingelser, men vil sjelden være passive tilskuere til nye strukturer – de vil gjerne påvirke eget handlingsrom gjennom investeringer, strategier og nye organisasjonsformer.

Læreprosesser og innovasjoner betraktes gjerne som kritiske faktorer for å skape en dynamikk som kan forsterke regional utvikling. Et særtrekk ved mange småsamfunn er at de er avgrenset både geografisk og i folketall, og dermed vil lokale prosesser i betydelig grad være ”geografisk lokaliserte fenomener hvor tette bånd og interaktive relasjoner er viktige for et positivt resultat” (Jakobsen 2004, s 205). Samklang mellom rammebetingelser og lokale tilnærminger er altså en viktig forutsetning for lokalt utviklingsarbeid, men den menneskelige faktoren (på individnivå) vil alltid være til stede.

Regionale klynger og systemer

Utviklingsarbeid i Norge har det siste tiåret gjerne blitt forsøkt fremmet gjennom identifisering og etablering av henholdsvis regionale klynger (jf. Porter) og regionale innovasjonssystemer (f.eks. Asheim) (Jakobsen 2004, s 205-207). Dette er relevant i eller i nærheten av tettsteder/byer der alle relevante aktører for en fungerende klynge eller et innovasjonssystem er til stede (f.eks. næringsliv og FoU-miljøer). Dermed er det også relevant for enkelte piloter i

² <http://www.ssb.no/emner/02/01/10/befytt/>

småsamfunnssatsingen, men langt i fra for alle. Mange piloter i småsamfunnssatsingen er tilknyttet utkantkommuner eller bygdesamfunn i områder med svake vekstimpulser, og her finner vi ikke de viktigste ingrediensene i næringsklynger eller i innovasjonssystemer – nemlig et aktivt og ekspanderende næringsliv eller miljøer som jobber med forskning og utvikling. Dette vil være en mangelvare i de fleste norske småsamfunn. På den andre siden kan godt nettverksarbeid og kommunikasjonsteknologi motvirke noe av de geografiske avstandene og dermed gjøre klynge- og systemforståelsen mer utstrakt geografisk. Det vil si at en bedrift i et småsamfunn kan delta aktivt i systemer utenfor småsamfunnet.

”Viktigheten av å fokusere på de lokale immatrielle betingelsene for å forstå nyskaping og endringsprosesser understrekes også i andre nyere studier av utviklingsprosesser i utkantområder” (Jakobsen 2004, s 208). Dette innbefatter både lokalkunnskap, handlingsmønstre og kollektive normer og verdier. Aktivitet lokalt vil derfor foregå innenfor en ramme av lokal kultur og lokale sosiale sammenhenger. Her vil også begrepet sosial kapital være sentralt, i og med at prosesser i de lokale systemene vil være avhengig av en viss grad av tillit, respekt og gjensidig forståelse (f.eks. Putnam 1993).

Utvikling basert på det man allerede har eller ved å lokke til seg det man trenger?

Rammebetingelsene for lokal næringsutvikling har gjerne vært dominert av det man kan kalle *egenbasert utvikling*. Lokalt næringsliv må effektiviseres og bedre sin konkurranseevne. For stedsutvikling betyr dette at man må stimuleres til å utvikle nye ideer med utgangspunkt i forutsetninger og ressurser i lokalsamfunnet. Fra statlig hold blir det innenfor dette paradigmet viktig å styrke eksisterende virksomheter og utvikle den lokale kompetansen. Et alternativt paradigme kan være *akkvisisjonsstrategien* der man søker å utvikle lokalsamfunnet og den lokale næringspolitikken ved at man trekker til seg nye bedrifter og interessante nyetableringer. Dette kan oppnås ved at statlige eller lokale myndigheter bidrar med transportstøtte, billige tomter, rimelig husleie eller andre strukturelle grep. Erfaringene så langt tyder på at strategien med egenbasert utvikling har gitt mer varige resultater enn akkvisisjonsbaserte strategier (Jakobsen 2004, s 216), selv om det uten tvil skal sies at akkvisisjonsstrategier har hatt stor betydning i mange distrikter særlig i tider med stor industriell utbygging. Det offentlige kan være inne med en lang rekke virkemidler, og disse kan gjerne deles i to: hard støtte kan f.eks. være tilskudd/lån til fysiske investeringer eller etablering av nye bedrifter, mens myk støtte dreier seg om rådgivning, nettverksbygging, veiledning og heving av kompetanse.

Småsamfunnssatsingen gir støtte til over 40 piloter som er svært ulike hva gjelder målsettinger, arbeidsmåter, organisering og målgruppeorientering. Egenbasert utvikling har vært (og bør trolig være) den dominerende strategien for utviklingsarbeidet i småsamfunnssatsingen. Samtidig bør man ikke være helt låst i denne tankegangen, i og med at utviklingsarbeid kan ha ulike strategier. Det er viktig å understreke at egenbasert utvikling ikke betyr at man arbeider isolert lokalt. De fleste vil kunne dra nytte av impulser utenfra, og vil ofte også være avhengig av det (Almås 1995). Lokal næringsutvikling og stedsutvikling må finne en resonans med lokal

historie, tradisjonell næringsstruktur og befolkningen som bor der, men impulser utenfra – i form av tilflyttende bedrifter og innflyttere med alternative interesser og kompetanser – vil være en verdifull tilvekst for det aktuelle småsamfunnet.

Utvikling – et ansvar for det offentlige?

Andre har beskrevet utviklingen i den norske regionalpolitikken som en overgang fra en fordelingsorientert, eksogen utviklingsmodell, med en overgang til en innovasjonsorientert, endogen utviklingsmodell (Bukve m.fl. 2004, 46). I etterkrigstidens Norge ble regional utvikling understøttet ved hjelp av større offentlige programmer, der utbygging av infrastruktur, tilførsel av kapital, etablering av hjørnesteinsbedrifter, planleggingsinstitusjoner og utviklingsfond ble de viktigste pilarene i regionalpolitikken. Økonomiske krisetider i mange vestlige land på 1970- og 80-tallet ga grobunn for ny-liberale tanker med innslag fra den ideologiske retningen New Public Management, der det offentlige fikk redefinert sin rolle. Budsjettdisiplin, benchmarking, rettighetsorientering og ansvarliggjøring av ledere og mellomledere skulle gjøre den offentlige sektoren bedre rustet til å levere et effektivt velferdstilbud og gode tiltak for befolkningen. I Norge fikk dette følger for kommuner og regioner. Kommuneloven fra 1992/1993 tydeliggjorde det kommunale ansvaret som tjeneste- og velferdsleverandør, mens regionalpolitikken ble preget av nye doktriner. ”Vekst og velstand kunne ikke lengre sikres gjennom statlige moderniseringspakker. I stedet måtte regionenes egne krefter mobiliseres for å skape utvikling nedenfra. Og når statens økonomiske ressurser var begrenset, måtte private aktører mobiliseres til å delta i utviklingsarbeidet” (Bukve m.fl. 2004, s 47). Småsamfunnsatsingen føyer seg godt inn i denne retningen ved sin sterke vektlegging av bred mobilisering lokalt.

”Steering, not rowing”

Siden 1990 har to begrepspar vært relevante i litteraturen om regionalpolitiske prosesser: fra *government* til *governance* og fra *hierarkisk organisering* til *politikknettverk* (Bukve m.fl. 2004, s 49f). Utviklingsarbeid har de senere årene vært preget av en gjensidig avhengighet mellom ulike aktører, der det ikke lenger er slik at offentlige aktører bare tar beslutninger om infrastruktur og rammevilkår mens private aktører er rendyrkede investorer som starter opp nye bedrifter. Gjennom dialog vil disse aktørene finne et samspill mellom rammebetingelser og aktivitet, som gir to-veis nytte for begge parter. Det offentliges rolle blir dermed dominert av å være en tilrettelegger av tilpasset infrastruktur, heller enn å være en kontrollør/skaper av rigide rammer – en overgang fra *government* (styring) til *governance* (læringsbasert nettverk hvor private aktører inngår). ”Stat og kommuner er ikke blevet erstattet eller udhulet af alternative styringsformer, men lever i bedste velgående og får på mange områder utvidet deres oppgaveportefølje. Det er dog samtidig mere og mere tydeligt, at det formelle politiske og administrative systems monopol på politisk styring er blevet brudt. Den politiske styring af samfundet foregår i dag i en mangfoldighed af formelle og uformelle processer, mekanismer og institutioner, der ofte samles under betegnelsen *governance* (Sørensen og Torfing 2005, s 11).

Både det offentlige byråkratiet og markedet med sine private aktører er dominert av hierarkier av ulike aktører og institusjoner med ulike grad av innflytelse og makt. Nyere nettverksteorier vektlegger den frivillige samordningen mellom uavhengige aktører. Aktørene (offentlige, private, ideelle/frivillige) inkluderes i et samarbeidsforhold gjennom felles interesse for et konkret saksfelt. Aktørene i nettverket vil ha en felles interesse i at en gitt oppgave blir løst på beste måte for partene, og samarbeidet gjerne er tuftet på en sterk vektlegging av måloppnåelse. Man blir mer rettet mot å oppnå gode løsninger, enn å være en del av selve prosessen. Den manglende formelle koblingen mellom aktørene vil i et fungerende nettverk veies opp av tillit, som bygges og forsterkes gjennom et varig samarbeid. Dialogbasert arbeid med vekt på gjensidig og gjentatt læring blir understreket som avgjørende faktorer for å bygge tillit, noe som i neste omgang vil sikre aktørenes bidrag til god oppgaveløsning. "I kunnskapssamfunnet har storbyene vekstfortrinn ved sine store kompetanseressurser, allsidige og spesialiserte tjenester og arbeidsmarkeder. Mindre steder og perifere regioner vil ikke ha de samme mulighetene(...). I mindre sentrale regioner har næringsomstillingene de senere årene ikke bare vært påvirket av en økende konkurranseeksponering og globalisering, men vel så mye av endringer i nasjonal politikk. Her er behovet for kompetanseheving og nyskaping særlig stort fremover både innen eksportretta og hjemmemarkedsorienterte næringer" (Onsager og Selstad 2004, s 296). Norske småsamfunn opplever et mer komplekst "trusselbilde" nå enn før. Det er en rekke push- og pull-faktorer som former småsamfunn og som påvirker innbyggertall, trivsel, bolyst, næringsutvikling og "bygdeimage". Geografiske og topografiske forhold gir også et behov for regionalt og lokalt tilpassede løsninger på ulike samfunnsfelt (Berg og Lysgård 2002, s 264). For å møte disse komplekse utfordringene er det en naturlig følge at man søker å opprette mer robuste institusjoner som da også gjerne blir mer komplekse.

Topografi, infrastruktur og samferdsel

Den følgende observasjonen knyttet til særegenheter ved næringsaktivitet på Nordvestlandet gjelder også for mange piloter i småsamfunnsatsingen: "Dette vil bli en av de største utfordringene for regionen de kommende årene: opprettholde produksjonsbedriftene, og samtidig øke innsatsen knyttet til forskning, utvikling og service, for å sikre det best mulige miljøet for læring og utvikling, noe som i neste omgang vil gjøre det mulig å rekruttere kvalifisert ungdom av begge kjønn" (Amdam and Båtevik 2004, s 151, vår oversettelse). På grunn av kommunikasjonsstrukturen, sysselsettingsmønstre og konsentrerte arbeidsmarkeder vil denne regionen være spesielt utsatt ved større endringer i det tradisjonelle arbeidsmarkedet knyttet til primærsektor og møbel-/skipsindustri. Uten bedre kommunikasjoner og infrastruktur vil ikke det lokale næringslivet kunne rekruttere høyt utdannet arbeidskraft. Geografiske rammebetingelser knyttet til topografi og lange reiseavstander er en spesielt begrensende faktor i dette området (Møre og Romsdal), men argumentene er gyldige også i mange andre deler av Norge.

Norske småsamfunn kan sannsynligvis aldri overleve på den smale distrikts- og regionalpolitikken alene, der enkeltkommuner og enkeltregioner gis støtte under det respektive politiske regimet. "De dominerende regionalpolitiske trendene gir distriktene grunn til

bekymring. Hvis regionalpolitikken skal spille noen rolle utover symbolske utspill, må konsekvensene av politiske prioriteringer knyttet til rammebetingelsene for regional utvikling synliggjøres mer enn det som er tilfellet for øyeblikket.” (Berg 2004, s 187, vår oversettelse). En statusheving av norske småsamfunn bør sikres – slik at de også kan bli tilgodesett også i den brede distrikts- og regionalpolitikken.

Erfaringer og evalueringer

Småsamfunnssatsingen er den foreløpig siste i rekken av flere lignende satsinger i regi av Kommunal- og regionaldepartementet. Også disse satsingene har blitt evaluert av eksterne aktører, og det er viktig å ta med seg lærdommen fra tidligere satsinger inn i småsamfunnssatsingen. Hvilke grep i tidligere satsinger ser ut til å ha båret frukter? Hvilke grep er allerede utprøvd uten å ha ført til positive resultater i norske småsamfunn?

Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning (SNF) utførte i 2001 en underveisevaluering av omstillingsarbeid i fem regioner³. Analysen ble basert på en prosessevaluering der man søkte kunnskap om prosjektenes målsetninger og strategier, organisering og drift, rollefordeling mellom ulike forvaltningsinstansene, virkeområde (i forhold til andre omstillingsprogrammer), samt resultater og erfaringer med prosjektene. I hovedtrekk uttalte evaluatoren at de hadde ”et relativt positivt inntrykk av håndteringen av omstillingsbevilgningen” (Jakobsen et.al. 2001, sammendrag). Knyttet til *målsettinger og strategier* fant SNF at lokale (kommunale) prosjekter gjerne var svært fokusert på utvikling av arbeidsplasser, mens regionale tiltak la vekt på å styrke langsiktig omstillingsevne. Evaluatoren registrerte også en innledende ”famling” i flere prosjekter, og prosjektenes innretning kunne gjerne ha vært mer fokusert i en tidlig fase. I forhold til *organisering og drift* fant SNF at fristilling fra kommunale organer sikret effektiv gjennomføring. Prosjektene burde likevel sikre forankring i kommunale organer gjennom kommunenes deltakelse i det konkrete prosjektet, eller i de ulike omstillingsstyrene. Dette viste seg å utfordre *rollefordelingen* i strukturen rundt omstillingstiltakene, ved at kommunene gjerne var aktive i prosjektenes tidlige fase, mens de var forventet å innta en mer tilbaketrukket rolle senere i arbeidet. God kommunikasjon mellom prosjekt drivere og kommunale organer dempet eventuelle uenigheter knyttet til rolleforventninger. *Geografisk virkeområde* var også en relevant dimensjon i evalueringen, i og med at det tilsynelatende var enklere å drive utviklingsarbeid i de lokale programmene. De regionale programmene fordret krevende samkjøring av ulike aktører og interesser, og prosjektene druknet også til en viss grad i andre utviklingstiltak. Knyttet til konkrete *resultater* i omstillingsprosjektene konkluderte SNF med at aktiviteten var høy, og gjennomføringsevnen var god. Det var vanskelig å finne gode, felles indikatorer på nyetablerte arbeidsplasser i de ulike utviklingsprosjektene. SNF understreker at suksess ser ut til å være svært person- og aktøravhengig.

Småsamfunnssatsingen bygger delvis på erfaringene i ”Utkantprogrammet”, som ble gjennomført i perioden 1997-2001. Også dette programmet ble følgeevaluert (Agderforskning),

³ Omstillingsbevilgninger i regi av KRD til Vaksdal, Bremanger, Odda, Dalane og Glåmdal.

og noen av hovedkonklusjonene var her at: (1) Utviklingsarbeid i utkantkommuner fordrer politisk holdningsendring i kommunene. (2) Utviklingsarbeid bør forankres i kommuneadministrasjonene, slik at det blir en del av det strategiske arbeidet. (3) Utviklingsarbeid i utkantkommuner krever støtte fra forvaltningsapparatet innenfor ulike sektorer. Dette fordrer samordning på tvers av departementer, noe som i Utkantprogrammet så ut til å fungere i enkeltsaker, men som var mer utfordrende i større, sektorovergrepene prosesser (Karlsen m.fl 2003).

Norsk senter for bygdeforskning gjennomgikk i 2004 syv eksempler på nasjonale og interkommunale utviklingsprosjekter. Tre nasjonale (Utkantprogrammet, KOMUT, NT-programmet) og fire interkommunale (Blilyst⁴, Småsamfunnssatsing i Møre og Romsdal, Fjellregionsamarbeidet⁵ og Samfunnsutvikling i fjellregionen⁶) prosjekter ble gjennomgått, og ga følgende generelle konklusjoner og anbefalinger (Frisvoll et.al 2004):

- Det er ofte et språk i problemoppfatning mellom de nasjonale satsingene og regionale/lokale aktører. Dette gjør at det er vanskelig å finne samtlende mål og målsettinger for programmene/satsingene.
- Man ser antydning til "aktørkaos" der aktører knyttet til en spesifikk satsing er usikre på om deres arbeid bygger på tidligere satsinger, eller om de er del av andre pågående satsinger.
- Videre anbefaler Bygdeforskning at det bør gjøres grep for å bygge tette vertikale og horisontale koblinger mellom ulike aktører knyttet til de konkrete tiltakene. Dette vil også kunne sikre kunnskapsoverføring - der man i mange sammenhenger ser verdifull kunnskap forsvinne med de midlertidige prosjektdeltakerne i etterkant av prosjektperioden.

Norsk senter for bygdeforskning har også evaluert Blilyst i et eget arbeid (Holm og Stræte 2006). Det ble her lagt vekt på at organiseringen av utviklingsarbeid utenfor de etablerte, offentlige strukturene har en klart positiv effekt i forhold til å stimulere raskt til utvikling, og dette oppleves også positivt av lokale utviklere. På den andre siden skaper det noen spenninger i forhold de etablerte etatene og styrene, men dette kan kompenseres ved god kommunikasjon og gjensidig representasjon.

Småsamfunnssatsingen

Småsamfunnssatsingen er ment å bidra til motvirke negative utviklingstrekk som nevnt foran, ved å bidra til å utvikle utsatte kommuner og lokalsamfunn, ved å ha gode tjenester og velferdstilbud og utvikling av attraktive lokalsamfunn i fokus, samt tilrettelegge for næringsutvikling. Fram til sommeren 2008 er 44 piloter gitt støtte over satsingen. Dette skal gi uttesting av alternative modeller, strategier og arbeidsmåter for utviklingsarbeid i en rekke småsamfunn. I følgeevalueringen av småsamfunnssatsingen har Bygdeforsknings evalueringsteam valgt å se nærmere på et utvalg piloter i en tidlig fase av følgeevalueringen.

⁴ Åtte innlandskommuner i Sør-Trøndelag

⁵ Hedmark og Sør-Trøndelag fylkeskommuner

⁶ Sogn og Fjordane, Telemark, Buskerud, Oppland og Hedmark fylkeskommuner

Dette har gitt evalueringsteamet verdifull kunnskap om bredden av de pilotene som er iverksatt i forbindelse med småsamfunnssatsingen.

Som nevnt og sitert foran, er småsamfunnssatsingen forankret i St.meld. nr 21 (2005-06). **KRD** har, basert på søknader for bygder, kommuner og regionale aktører, fra 2006 gitt støtte til 44 piloter. Pilotene har fått økonomisk støtte gjennom småsamfunnssatsingen, og følges opp av de respektive fylkeskommuner og **KRD**. I det følgende gjør vi rede for våre erfaringer fra besøk i og kontakt med 11 av disse pilotene, i hovedsak knyttet til trekk ved etableringen av pilotprosjektene, og en drøfting av noen av de viktigste utfordringene pilotene står overfor.

DEL 2 - NOEN AV VÅRE INNTRYKK AV SMÅSAMFUNNSSATSINGEN

Formål og problemstillinger

Denne delen av rapporten oppsummerer foreløpige inntrykk etter kontakt med 11 av de i overkant av 40 pilotene som er iverksatt i småsamfunnssatsingen. Innledningsvis i arbeidet med å følgevaluere småsamfunnssatsingen ble 11 piloter valgt ut for nærmere studier fra Bygdeforskning. Gjennom kontakt med representanter for prosjektledelsen i den enkelte piloten, eierne av piloten og pilotens relevante målgrupper ønsket vi å kartlegge og analysere pilotene. Vårt arbeid har vært rettet mot å avdekke forhistorien bak pilotene, få kjennskap til sentrale valg som har blitt gjort underveis, høre begrunnelsen for de målsettinger pilotene har valgt, og identifisere sentrale hemmere og barrierer for en mulig oppnåelse av disse valgene.

Vi har gjennom besøkene i pilotene og i arbeidet med dette notatet søkt å belyse fire problemstillinger/spørsmål:

- 1) Hva er interessante trekk ved forhistorien til de piloter vi har undersøkt? F.eks: var småsamfunnssatsingen avgjørende for iverksettingen av de ulike utviklingsprosjektene?
- 2) Hva er målsettingene til pilotene i småsamfunnssatsingen? F.eks: tallfestede kvantitative mål eller uttrykte kvalitative mål?
- 3) Hvordan er arbeidet i de ulike pilotene organisert? F.eks: hvem står bak piloten (eiere), størrelse på prosjektstab, grad av kontakt mellom pilotens prosjektledelse og eiere, forankring hos ulike målgrupper?
- 4) Hva kjenner ulike typer prosjekter? F.eks: systematiske ulikheter mellom ungdomspiloter, infrastrukturpiloter, mobiliseringspiloter osv.

Disse fire spørsmålene vil være gjennomgående problemstillinger for følgeevalueringen fram til 2010. Noen endelige svar vil vi ikke presentere i denne rapporten, men vi vil antyde spennet i de erfaringer vi har gjort gjennom de 11 piloter vi har besøkt.

Metode

Høsten 2008 var det gitt tilsagn på støtte til i overkant av 40 utviklingsprosjekter over KRDs småsamfunnssatsing⁷. I forbindelse med denne rapporten har vi valgt å se nærmere på 11 av de pilotene som har fått midler i 2006 eller 2007. Det er ikke praktisk mulig å utføre besøk og dybdestudier av alle pilotene, og vi har derfor måttet gjøre et strategisk utvalg. Vi ønsket med vårt utvalg å dekke et spenn i piloter med utgangspunkt i noen sentrale dimensjoner.

Basert på en gjennomgang av søknadsdokumenter i KRDs arkiver fant vi det formålstjenlig å basere vårt utvalg av piloter for dybdestudier rundt fire utvalgsriterier: Det første kriteriet er knyttet til KRDs inndeling av pilotene i ulike *prosjekttyper* etter hva som er målsettingen med

⁷ <http://www.smasamfunn.no/pilotene.php>

piloten, eller etter hvilke målgrupper pilotene er rettet mot. Det andre kriteriet er knyttet til pilotens *omfang* - altså om piloten er tilknyttet ett bygdesamfunn, en kommune, flere kommuner, flere fylker eller om piloten er et nasjonalt tiltak. Det tredje utvalgsriteriet går på *organiseringen* av arbeidet med piloten - om det er et rent offentlig tiltak, om det er private interesser inne i bildet, og om frivillig sektor direkte eller indirekte er involvert i styring/gjennomføring av piloten. Det siste utvalgsriteriet er knyttet til *geografisk spredning* - og vi har søkt å plukke 11 piloter fra ulike deler av landet, og i størst mulig grad fra ulike fylker. Bygdeforskning foreslo opprinnelig 11 piloter for dybdestudier, men etter en dialog med følgeevalueringsens referansegruppe ble det gjort mindre endringer i utvalgslisten. Vi endte med dette opp med de 11 pilotene som er presentert og omtalt nedenfor. Gjennom en studie av disse har vi skaffet oss et grunnlag for å kunne si noe om utfordringer i pilotene så langt.

De 11 utvalgte pilotene ble kontaktet i perioden november 2007 - mars 2008 med det formålet å avdekke den sentrale organisatoriske strukturen rundt piloten, samt å avtale et besøk i det aktuelle bygdesamfunnet/kommunen/fylket der piloten gjennomføres. Denne første kontakten ble i all hovedsak tatt med den eller de som er oppført som kontaktpersoner/prosjektledere i KRDs oversikt over igangsatte piloter. Ved besøk til de 11 pilotene var det naturlig å avtale en oppstartssamtale med pilotens prosjektleder e.l. Selv om evaluator i forkant av besøket hadde gjennomgått sentral dokumentasjon på prosjektidéen, prosjektbeskrivelser, søknader og tilsagnsbrev, var det en nødvendighet å bli satt i de ulike pilotene av den eller de som arbeidet tettest på piloten til daglig. I tillegg identifiserte vi i samarbeid med pilotens kontaktperson andre relevante personer å intervju. For de fleste pilotene gjaldt dette politisk og administrativ ledelse i de aktuelle kommuner, andre tilsatte i staben som var ansvarlige for fremdriften i piloten, samt representanter for målgruppene for tiltakene (næringsaktører i næringsrettede tiltak, ungdom i ungdomstiltak osv). Hvem vi faktisk snakket med i løpet av datainnsamlingen varierte selvfølgelig etter tilgjengelighet og relevans, men generelt kan vi si at det ble gjennomført mer eller mindre strukturerte intervjuer med ca seks personer tilknyttet hver pilot. Intervjuenes lengde varierte mellom 20 min og to timer, men langt de fleste intervjuene varte ca en time. Personene ble stort sett intervjuet enkeltvis, men enkelte ganger var det hensiktsmessig å intervju to eller tre personer samtidig. Intervjuene fulgte en forhåndsoppsatt intervjuguide (se vedlegg to), men vektleggingen av de ulike tema i intervjuguiden varierte etter hvem vi intervjuet, og hvilken stilling/posisjon de hadde.

Ikke uventet er det stor variasjon hva angår hvilket stadium i gjennomføringen de ulike pilotene er på. Enkelte piloter er en videreføring av tidligere satsinger, og kan sånn sett vise til dokumenterte og målbare resultater av sitt arbeid. Andre piloter er i en oppstartsfase, der budsjett og arbeidskraft er avklart, men de kan i liten grad vise til gjennomførte aktiviteter. Atter andre piloter har nettopp fått tilsagn om penger fra satsingen, og er dermed i en forankringsfase, der man skal gjøre nødvendige avklaringer i forhold til prosjektledelse, forhold til pilotens "eiere", og utføre innledende kontakter med relevante målgrupper. I disse pilotene er det naturlig nok ingen målbare resultater så langt. Vi har derfor valgt å legge vekt på pilotenes (for)historie i arbeidet med denne rapporten, og beskriver derfor sentrale trekk ved de valg som

er tatt i forhold til prosjektidé, s knadstekster (til fylkeskommune og KRD), og innledende vurderinger i prosjektet (dersom piloten i det hele tatt er iverksatt).

Våre 11 dybdestudier

Cittaslow - Sokndal (Rogaland) og Eidskog (Hedmark)

"Utgangspunktet for Cittaslow-bevegelsen var den standardisering og ensretting stedsutformingen etter hvert har tatt. Et av målene for bevegelsen er å ta vare på mangfoldet og de særtrekk hver kommune har. Hovedmålet er å bedre livskvaliteten til innbyggerne og skape identitet til kommunen og stedet. Sokndal var den første kommune i Norden som ble medlem av Cittaslow i august 2003" (fra www.cittaslow.no). Etter dette har det kommet til flere kommuner: Levanger i Nord-Trøndelag og Eidskog i Hedmark. Sokndal og Eidskog har etablert en felles styringsgruppe, og det daglige ansvaret for prosjektet ligger hos kommunenes næringssjefer.

Ungdommens Kompetanseshus - Setesdal (Evsje/Hornes, Iveland, Bygland)

Tre kommuner i nedre Setesdal samarbeider om å lage et kompetanseshus for ungdommer på Evjemoen. I kompetanseshuset skal ungdommene finne informasjon om lokalt næringsliv, og de skal kunne møte mennesker med arbeidserfaring. Dette skal gi ungdommen en kobling til det lokale næringslivet, i forhold til fremtidige utdannings- og yrkesvalg. En lokal prosjektleder skal sørge for kobling av næringsliv med ungdommer og skoleverk. Utvikling av bygningsmasse skjer i samarbeid med Evjemoen næringspark.

Hytteprosjekt - Tinn og Vinje i Telemark

Tinn og Vinje kommuner har samarbeidet om å utarbeide, og gjennomføre en spørreundersøkelse til utenbygds bosatte hytteeiere. Funnene i undersøkelsene skal benyttes til å finne mulige kontaktpunkter mellom hytteeiere og lokalsamfunnene under spørsmålsstillingen om "hyttefolk er nyttefolk". I etterkant av spørreundersøkelsen har man bl.a. arrangert et "mulighetenes møte" der ideene fra spørreundersøkelsene blir tatt videre. Kommunene har rekruttert egne prosjektledere, understøttet av kommunenes nærings- og kulturetater. (www.hyttefolk.no)

Findalen IKT-senter - Kviteseid, Telemark

Et allerede eksisterende IKT-miljø i Kviteseid skal utvides med nye virksomheter og arbeidsplasser. Kommunens næringssselskap samarbeider med etablerte IT-bedrifter om nye lokaler og en strategi for å trekke IKT-bedrifter og relevante søkere til Kviteseid. En kommunal tiltaksnemnd sto i spissen for det innledende arbeidet, og prosjektet er forankret i kommunen - både politisk og administrativt. En lokal styringsgruppe er oppnevnt, møtes ofte, og understøtter prosjektet.

Nettverk av optimistbygder i Sør-Trøndelag + Frøya inn i framtiden

Utviklingsarbeid med et tydelig nedenfra og opp-perspektiv. "Betalte" ildsjeler på Frøya søker å skape lokalsamfunn med høy bokvalitet, et levende kulturliv og et utviklingsorientert næringsliv (<http://www.froyanaering.no/public.aspx?pageid=37651>).

Fylkesmannen i Sør-Tr har gjennom "fremtidsverksted" i seks bygder i Sør-Trøndelag etablert et "nettverk av optimistbygder". Det skal i begge prosjektene utvikles metoder og tiltak slik at folk i bygdene selv kan ta tak i egne utfordringer (www.optimistbygd.no/).

Namdalseid - UngSkaperlyst

I denne piloten søker man å utvikle flere kulturelterte arbeidsplasser i kommunen. Strategiene for arbeidet er knyttet til kultur og entreprenørskap, og det er også et tydelig kvinneperspektiv i prosjektet. En kommunalt ansatt prosjektleder jobber med ulike bygder og interessegrupper for å utvikle prosjektet i tråd med lokalbefolkningens interesser. Piloten er forankret i kommunens politiske og administrative ledelse.

Møre og Romsdal - Hoppid - småsamfunn

Et større utviklingsprogram (www.hoppid.no) har sin egen småsamfunnsatsing, der enhetsfylket støtter utvalgte lokalsamfunn i deres mobiliseringsarbeid. Småsamfunnsperspektivet her må sees i sammenheng med satsingen på entreprenørskap og oppbyggingen av Hoppid-kontorer i de fleste kommuner.

Etna kommune - Bluesbygda Skånevik

Prosjektet skal gjøre Skånevik til et sted der det er godt å leve og bo ved å styrke servicetilbudet og det eksisterende lag- og organisasjonslivet. Prosjektet skal bidra til utvikle eksisterende bedrifter og etablere nye. Skånevik Bluesfestival og tettstedets fjordhotell er viktige utgangspunkt for prosjektet. Prosjektet engasjerer lokalbefolkningen og ulike dugnadsgrupper driver prosjektet fremover etter en modell basert på sterk delegering. (www.bluesbygda.no)

Aurland - Aurland Natur og Kulturpark

Deler av Aurland kommune ligger innenfor området "Vestnorsk Fjordlandskap" som har kommet inn på UNESCOs verdensarvliste. Prosjektet skal styrke utviklingen av næringsliv og lokalsamfunnet gjennom involvering av lokalsamfunnet i utviklingen av et samlet produkt basert på lokale ressurser. Nærøyfjorden Verdensarvpark/Aurland Næringshage A/S har det daglige ansvaret for fremdriften i prosjektet, mens deltakende kommuner og næringsaktører tar del i regionalparkens styre. (www.regionalpark.no)

Fiskerihøgskolen - Internship

Studenter ved Norges Fiskerihøgskole (NFH) (ved Universitetet i Tromsø) gis tilbud om praksisplasser i fiskerirelaterte virksomheter. Aktuelle virksomheter skal fortrinnsvis være lokalisert i småsamfunn i Troms. Prosjektet skal sikre rekruttering av høyt utdannet arbeidskraft til utsatte kommuner og lokalsamfunn. En prosjektleder ved NFH kobler lovende studenter med aktuelle bedrifter gjennom en søknadsprosess som i størst mulig grad skal ligne på en ordinær jobbsøkningsprosess. Prosjektet er forankret hos NFH, Universitetet i Tromsø, NHO Troms og lokale bedrifter gjennom en styringsgruppe.

Valdres - Valdres Natur og Kulturpark

Seks kommuner i Valdres har gått sammen om en 10-årig utviklingsplan for lokalsamfunnsutvikling i regionen. En natur- og kulturpark har blitt etablert med sikte på å øke tallet på arbeidsplasser, gjennom utvikling av en styrket merkevare omkring navnet "Valdres". En prosjektstab jobber med en rekke parallelle løp understøttet av en rekke organer, der Valdresrådet (med representasjon fra lokalpolitikere, kommuneadministrasjon, næringsliv og Oppland Fylkeskommune) er det overordnede strategiske organet for Valdres Natur- og Kulturpark (<http://www.valdres.no/default.aspx>)

Vi har i våre besøk hos 11 piloter lagt vekt på spørsmål knyttet til pilotenes forhistorie, utforming, søknadsløp og oppstart. Dette har sentrert rundt elementer som pilotenes målsettinger, organisering, arbeidsmåter og relevante målgrupper. Med over 40 piloter vil det selvfølgelig være stor spredning, men i det følgende vil vi presentere noe av spennet i de pilotene som eksisterer i starten av 2008, representert ved de 11 utvalgte pilotene som vi har sett på så langt. Slik omtalen av de 11 viser, er det en stor variasjon mellom pilotene, også i omfang og ambisjoner. I vår framstilling vil slike variasjoner bli dempet og heller gjøre dem mer likestilte siden vi i første rekke drøfter spørsmål på tvers av dem. Dette er ikke for å underkommunisere at pilotene har ulike forutsetninger for å oppnå utvikling i sine småsamfunn, men for at vi i denne sammenhengen er ute etter å dra ut lærdom og erfaringer fra flere piloter, både små og store.

Forhistorie

Enkelte piloter er nyskapinger - som åpenbart har kommet til live gjennom konkret arbeid mot KRDs småsamfunnssatsing siden 2006. Her har åpningen som satsingen representerer fungert som katalysator for lokalt tenkearbeid (hos ildsjeler, grupperinger, kommuner) og har videre materialisert seg i konkrete søknader - via de respektive fylkeskommuner - til KRD. Det er likevel vårt hovedinntrykk at langt de fleste piloter har kommet som en følge av allerede etablerte/langvarige prosesser tanker i småsamfunnene. Enten har småsamfunnssatsingen kommet som en passende finansieringskilde til allerede oppstartede prosjekter, eller som en

mulighet til å børste støvet av prosjekter som av ulike årsaker har blitt lagt på is tidligere. Mange representanter tilknyttet de ulike pilotene legger likevel vekt på det positive i at småsamfunnssatsingen er innrettet slik at prosjekter som tidligere har falt mellom ulike stoler i tiltaksapparatet nå har funnet "sitt" program. Videre understreker mange viktigheten av en dialog med koordinator på fylkesnivået i arbeidet fram mot en konkret søknad.

At etablerte tiltaksprosjekter er blitt til piloter i småsamfunnssatsingen er også resultatet av en ønsket prioritering i retningslinjene for tildeling. Det er lagt vekt på at pilotarbeidet i stor grad skal være forankret lokalt. Det er derfor ikke overraskende at slikt skjer, og kan ikke betraktes verken negativt eller på noen måte falskt. Derimot er det selvsagt da ikke slik at alle resultater og "ære" for en eventuelt positiv utvikling kan tilskrives småsamfunnssatsingen.

Namdalseid kommune har tradisjonelt vært dominert av sysselsetting knyttet til landbruk, og en betydelig plastindustri. Etter år med nedgang i de to næringene, har man lokalt jobbet for å dreie innretningen på det lokale arbeidslivet - i retning av flere arbeidsplasser tilknyttet kultursektoren, koblet med et mer målrettet fokus på kvinnearbeidsplasser. Småsamfunnssatsingen ble dermed en katalysator for å konkretisere de nye satsingsområdene.

Frøya inn i framtida har i flere år vært en av de viktigste satsingene for utviklingsarbeid i øykommunen Frøya. Betalte ildsjeler har arbeidet for å utvikle ideer som treffer både politisk, administrativt, i næringslivet og blant frivillige. Det å koble seg på småsamfunnssatsingen var derfor naturlig for Frøya inn i framtida.

Målsettinger

Tradisjonelt har småsamfunn vært opptatt av konkrete og målbare parametere på utvikling i sitt småsamfunn - og her har gjerne utviklingen i innbyggertall, flyttetall eller endringer i antall barn på den nærmeste grunnskolen blitt benyttet som de viktigste indikatorer på småsamfunnets tilstand. Når vi snakker med personer tilknyttet de ulike pilotene (prosjektledelse, eiere, målgrupper) er dette perspektivet ofte dempet ned, og man ser heller på andre indikatorer for småsamfunnsutvikling - gjerne knyttet til innretningen på sin pilot. Representanter tilknyttet mobiliseringsprosjekter legger gjerne vekt på befolkningens "bolyst", "fremtidstro" og "livskvalitet". F.eks: "Noen av bedriftene sliter med å skaffe seg folk. Det næringslivet sier til meg er at regionen må utvikle seg til å bli mer mangfoldig slik at vi kan trekke til oss flere

folk med høy kompetanse som virkelig kan være med å skape noe nytt" (prosjektleder). Representanter tilknyttet ungdomsprosjekter legger gjerne vekt på ungdommenes lokale muligheter for sysselsetting, behovet for at regionen kan tilby et "varierte fritidstilbud" og nødvendigheten av et kulturtilbud som kan matche noe av det som ellers trekker ungdom til mer urbane strøk. "Det som er vanskelig er jo å måle hvor fornøyd folk er vettu. Det med livskvalitet og slikt" (lokal prosjektleder). Piloter rettet mot kompetanseheving eller bedret infrastruktur peker på et manglende tilbud i distrikts-Norge, der det manglende tilbudet trekker stadig flere til byer og bynære områder.

IKT-satsingen i Kviteseid har valgt seg svært konkrete og målbare målsettinger. Et gitt antall bedrifter skal styrkes med et gitt antall IKT-arbeidsplasser gjennom arbeidet med piloten. Dette gir et svært målrettet fokus for fremdriften i piloten, men også en svært konkret og rivbar list dersom kritikere av piloten oppdager at man ikke har nådd målene.

UNGskaperlyst på Namdalseid skal utvikle flere kulturellete arbeidsplasser i kommunen, men er ikke konkret på hvilke og hvor mange arbeidsplasser man må skape for å se på piloten som en suksess. Her tar man høyde for at utvikling av arbeidsplasser innen nye næringer er krevende. De velger heller å fokusere på strategisk arbeid knyttet til holdnings- og utviklingsarbeid med kommunens innbyggere.

Hovedmålene (overordnet målsetting) og eventuelle delmål (avgrensede målsettinger på vei mot oppnåelse av hovedmål) varierer mellom de ulike prosjekttypene. Det er også varierende i hvilken grad målsettingene er målbare. Et målbart mål vil være positivt i og med at viktige aktørgrupper blir fokusert i sitt arbeid, og dette kan bidra til å forene ellers sprikende krefter. Dessuten er det selvsagt motiverende ut fra at man får bekreftet om man oppnår det man arbeider for. Ulempene med å sette seg målbare mål er at man lett kan havne i en situasjon der media eller sterke målgrupper får ammunisjon til å kritisere et ellers vel gjennomført prosjekt. Dersom hovedindikatoren er folketallsutvikling, kan man oppleve sterk kritikk dersom folketallet viser en nedgang, selv om det kan være gode grunner til å anta at utviklingen hadde vært langt verre uten det aktuelle tiltaket. "Det nytter ikke lengre å si at en har en jobb, så kom til oss! Folk ser at vi har en jobb, men vil også spørre om det går an å bo hos dere? Er det noe som skjer der? Hvis ikke vi er et samfunn med litt puls vil vi tape den kampen, spesielt i kampen om å få tak i ungdommer med kompetanse. De er godt vant ved å bo sentrale strøk i studietiden. At disse skal flytte tilbake til noe de oppfatter som gammeldags og uten puls, det er det færre og færre som gjør" (enhetsleder).

Det er også en utfordring å definere et målbart mål som er realistisk at et prosjekt kan bidra til. Et mer generelt mål knyttet til folketall og arbeidsplasser påvirkes av en rekke faktorer som ofte er knyttet til forhold utenfor et prosjekt. Dette er det viktig å ha med i både fastsetting av mål og vurdering av oppnåelse.

Institusjonaliseringen av et pilotprosjekt, det vil si å gjøre et prosjekt til noe mer varig enn en avgrenset pilotperiode, vil ofte avhenge av en prosess der målgrupper (hele/deler av lokalbefolkning) og eiere (lokalpolitiske organer, bedrifter, interesseorganisasjoner) vil vurdere om pilotprosjektet har vært vellykket nok til at man bør gå videre. I slike prosesser vil det sjelden være tid til dyptgående vurderinger av aktiviteter og effekter av pilotprosjektet, og ofte opplever man da at det vil være de tradisjonelle, målbare indikatorene som brukes som grunnlag for slike vurderinger. ”Det vi sliter mest med er dette med befolkningsutviklingen. Det er en kjempeutfordring” (politiker). Endringer i innbyggertall og antall barn på den lokale barneskolen vil ofte være de mest tilgjengelige indikatorene, og gripes derfor begjærlig av media og prosjekteiere. ”Uansett så er jo det å måle folketall da. Vi ønsker jo at det skal være en positiv utvikling altså” (prosjektleder). Her vil man ofte oppleve at den piloten man har jobbet med i 1-3 år ikke har en slik innretning eller et slikt omfang at befolkningstall og barneskoleelever er naturlige suksesskriterier for piloten, men at det likevel er dette man blir målt på. Befolkningstall, tilflytting og barnefødsler påvirkes av de store flyttetrendene i Norge, der man over tid ser at befolkningstall i distriktene enten går ned, eller i alle fall ikke øker like mye som i bystrøk. Kritikere vil derfor ofte kunne finne ammunisjon for å kritisere en småsamfunnspilot, selv om de fleste pilotene på langt nær er av et slikt omfang at de kan påvirke de store trendene innen flytting og befolknings sammensetning i Norge.

Organisering

Hvilke typer aktører eier, driver og har interesser i utfallet av de ulike pilotene. Er det offentlige eller private interesser som dominerer? I hvor stor grad er frivillige interesser involvert i drift og oppfølging av de ulike pilotene? I hvor stort omfang er dette et ansvar for det offentlige? Her er det mange mulige tilnærminger. En pilot kan være et rent kommunalt tiltak med eierskap og prosjektledelse forankret hos kommunen (politisk og administrativt). Som nevnt i del 1 av dette notatet er det samtidig flere mulige måter å organisere arbeidet med en pilot: New Public Management-ideologien vektlegger delegering av myndighet, der den daglige prosjektledelsen er skilt ut fra organer som er direkte kontrollert politisk. En variant kan være et kommunalt selskap (der kommunene f.eks. eier alle aksjer, men som kun styrer gjennom sjeldne selskapsmøter). En annen variant kan være partnerskap – en eierform som inneholder flere typer eiere, f.eks. flere kommuner, fylkeskommune og av og til private aktører. Også her er den daglige politiske kontrollen noe mer tilbaketrukket enn ved rene kommunale initiativer. Litteraturen om governance trekker på behovet for inkludering av andre aktørgrupper – f.eks. frivillige organisasjoner eller FoU-miljø. Slike miljøer vil trekkes direkte inn i den daglige driften i piloter organisert etter governance-prinsipper, mens de i tradisjonelle kommunale tiltak vil måtte søke innflytelse gjennom administrative eller politiske kanaler. Et overordnet spørsmål knyttet til de ulike organisasjonsmodellene er hvorvidt man oppfyller kravene til demokratisk kontroll og effektivitet. Man vil sjelden oppnå full demokratisk kontroll samtidig som man har en prosjektstab som 100 % effektivt kan jobbe i retning av de målene man har med piloten, og som regel vil man måtte finne et kompromiss.

UNGskaperlyst på Namdalseid en typisk pilot i småsamfunnssatsingen hva angår organisering. Piloten har oppstått som et kommunalt initiativ, i dialog med Nord-Trøndelag Fylkeskommune. Namdalseid kommune har initiert tilsetting av en prosjektleder.

Bluesbygda Skånøvik er i denne sammenhengen en atypisk organisasjon. Etne kommune har vært involvert i søknadsarbeidet opp mot fylkeskommune og departement, men det daglige arbeidet i piloten gjennomføres i dominerende grad av lokale ildsjeler, basert på et samarbeid mellom lokale næringsinteresser (tilknyttet reiseliv) og frivillige i lokalsamfunnet.

Langt de fleste piloter er kommunale prosjekter, kommunene (en eller flere) står som hovedeier(e) og er politisk og administrativt ansvarlig for gjennomføringen av piloten. Det daglige ansvaret for oppfølgingen av pilotene er her ofte tillagt en stilling i den kommunale administrasjonen (næringsjef, kultursjef e.l.), eller er skilt ut i et eget prosjekt/foretak med en egen prosjektstab. Grad av oppfølging fra eierne (kommunestyre/formannskap) varierer, men følger gjerne en mal med regelmessige bestillinger fra eiergruppen, der den daglige prosjektansvarlige har en viss frihet til å gjøre justeringer i kursen. Her er det viktig at pilotens eiere, fylkeskontakter og KRD legger inn rutiner som sikrer at prosjektleder/prosjektgruppe har tilgang til de ressurser som kreves for å nå målsettingene, at man sikrer fremdrift i prosjektstabens arbeid (unngår innledende famling grunnet for bred tilnærming) og at prosjektstaben jevnlig får melde inn aktiviteter og behov.

Noen av pilotene har mer preg av å være drevet av private eller frivillige interesser. Her er bedrifter og/eller interessegrupper involvert som piloteiere, og er også gjerne tett integrert i den daglige oppfølgingen av piloten. Det offentlige virkemiddelapparatet (gjernne kommunen) er ofte med på spleiselaget her, men har en mer tilbakeholden rolle i oppfølgingen av piloten. ”Vi kan fort bli for ivrige til å gå i gang, og da kan det av og til være godt å ha noen som holder litt igjen sånn at vi får tenkt over tingene to ganger” (lokalpolitiker). Lokale prosesser med høy grad av frivillighet preges av høyt trykk, stor aktivitet og god fremdrift. Det er likevel slik at tempoet kan være for høyt – og det kan være nødvendig å invitere eksterne aktører som et konstruktivt korrektiv. Fylkeskontaktene kan her være et nyttig korrektiv i ulike faser av pilotenes levetid, i og med at de i større grad kjenner strategier, målsettinger og arbeidsmåter i tilsvarende utviklingsprosjekter i andre deler av fylket/landet.

Arbeidsmåter

Hvordan skal man så nå de målene man har satt seg? Hvilke grep er det man må ta for å kunne løse de utfordringene piloten er designet for å løse? Hvilke aktiviteter er det man iverksetter for å nå sine mål?

Her er det stor variasjon mellom pilotene. Vi ser mange etablerte arbeidsmåter, der man ønsker å oppnå resultater gjennom strategiprosesser som grendamøter, utflyttertreff, læringsverksteder og framtidverksted. Vi ser videre at flere piloter legger vekt på å etablere fysiske rom og arenaer, i form av møtesteder, dedikerte bygninger og annen infrastruktur. Profilerings er også sentralt for mange – i form av mediastunt, etablering av nettportaler og spørreundersøkelser/markedskartlegginger overfor relevante målgrupper. ”Det viser at når du skal flytte til et sted, og dette er det forsket på, så er det arbeid som er den viktigste faktoren. Når folk senere oppgir grunn for hvorfor de ble værende, så kommer ikke arbeid med på den listen over de fire faktorene (...) og da kommer typisk dette med sosial og kulturell tilhørighet på hjemstedet inn. Her i regionen har vi et meget aktivt aktivitetsliv (...) dette er litt av min jobb, å synliggjøre mye av den aktive fritiden som finnes her” (prosjektmedarbeider).

Et utvalg av aktiviteter i pilotene er listet opp her:

- Samlinger (lokale prosessmøter, bygdemøter, grendemøter, åpne kommunestyremøter, temakvelder, romjulistreff for utflyttede sambygdinger)
- Spørreundersøkelser (kartlegginger av befolkning og målgruppers syn på ulike spørsmål)

- Fysiske tiltak (innkjøp av utstyr, opprustning av eksisterende infrastruktur)
- Kompetanseheving/kursing
- Annonsekampanjer
- Nyhetsbrev
- Mediemapper
- Utvikling av informasjonsmateriell
- Digitale løsninger (nettsider, kursopplegg)
- Kulturtiltak (støtte til konserter, festivaler, spel)

Arbeidsmåten henger tett sammen med det siste elementet i denne analysen – nemlig hvilke målgrupper man ønsker å komme i inngrep med for å nå målsettingene.

Hovedaktiviteten i hyttefolkprosjektet i Tinn og Vinje kommuner har vært å gjennomføre en spørreundersøkelse til hytteeiere bosatt utenfor kommunene. Dette har man gjort for å skaffe grunnlag for å besvare spørsmålet om hyttefolk også kan være nyttefolk?

Nettverket av optimistbygder i Sør-Trøndelag har gjennomført en rekke fremtidsverksted i småsamfunn i Sør-Trøndelag. Dette har vært lokalt styrte prosessamlinger, der lokalbefolkningen har fått styre valgene knyttet til satsingsområder i sin bygd.

Målgrupper

Hvem skal man nå gjennom arbeidet med piloten? Hvilke grupperinger skal kontaktes med et formål om å få aktiv deltakelse tilknyttet piloten? Hvilke grupperinger må man involvere for å oppnå tilstrekkelig aksept for de ulike ideene i piloten? Skal man ha et mål om å få aksept eller skape interesse hos alle grupper i befolkningen i et småsamfunn, eller skal man gå mer spisset til verks med ambisjoner om å nå de som virkelig vil være med på intensjonene i piloten? I del 1 av dette notatet så vi at erfaringer fra tidligere satsinger understreker behovet for å finne et passende omfang for piloten. Et lokalt tiltak vil lettere kunne bli målrettet, og med det ta tak i de utfordringer som småsamfunn står ovenfor. Et regionalt (f.eks. flerkommunalt) tiltak vil lettere kunne "drukne" i mylderet av andre tiltak (f.eks. tiltak i regi av fylkeskommune, Innovasjon Norge eller andre departementer). I piloter som favner ut over en bygd eller kommune er det derfor avgjørende at man sikrer en god samordning med eksisterende virkemiddelapparat.

I de brede mobiliserings- og kulturtiltakene vil det være naturlig å gå ut mot større deler av lokalbefolkningen, i og med at man for å mobilisere befolkningen i et småsamfunn naturlig nok må ha med seg større deler av innbyggerne. Det vil alltid være enkeltpersoner og enkeltgrupperinger som er nav i de lokale nettverkene, og strategisk jobbing direkte mot disse vil ikke nødvendigvis være i strid med en intensjon om å nå store deler av befolkningen.

I de smalere pilotene, eksempelvis hytteprosjekter og ungdomsprosjekter, sier det seg selv at det er de utpekte målgrupper som arbeidet skal rettes mot. Målsettingene, arbeidsmåtene og organiseringen av arbeidet må

Ungdommens Kompetansesenter i Setesdal har vært rettet mot 10.klassinger i tre kommuner i regionen. Disse skal gjennom bruk av et kompetansesenter få kjennskap til og kobling mot eksisterende næringsliv i nærområdet.

Småsamfunnssatsingen i Møre og Romsdal er en del av hoppid-programmet i fylket. Småsamfunnssatsingen er innrettet for å understøtte den generelle utviklingen av et antall småsamfunn i fylket, og målgruppeorienteringen er følgelig relativt bred.

utformes slik at det treffer de mest relevante målgruppene. Målgruppene bør også i noen grad involveres både i piloteiernes vurderinger, og i den daglige oppfølgingen av piloten.

DEL 3 - SENTRALE UTFORDRINGER FOR PILOTENE

Hva er så de sentrale utfordringene pilotene står overfor? Gjennom våre samtaler med prosjektledere, representanter for eierne og personer tilknyttet målgruppene har vi isolert noen utfordringer som de fleste pilotene står overfor. Vi har valgt å samle de under fem overskrifter: forankring, legitimitet, synliggjøring, samarbeid og forpliktelser.

Forankring

Utviklingsarbeid forutsetter at ideen bak tiltaket og aktivitetene som skal sikre positiv utvikling oppfattes som relevante hos de viktigste aktørgruppene som er tilknyttet tiltaket. Dette krever at tiltaket er forankret hos dem skal bidra til at tiltaket når sine mål. Småsamfunnspilotene har i varierende grad lykkes med å komme i inngrep med sine relevante aktørgrupper. Innledningsvis er det ofte stor glød knyttet til prosessen lokalt med å jobbe seg fram til enighet om intensjonene med en pilot (problemforståelse, målsettinger og verktøy for å nå mål). I det piloten er iverksatt og arbeidet skal konkretiseres kan det lett oppstå et vakuum. Lokalpolitikere som har forpliktet seg til å fronte piloten i kommunen, overfor befolkning og andre myndigheter kan finne det vanskelig å finne plass til slikt arbeid i en travel hverdag.

Kommunale enhetsledere, bedriftseiere og tillitsvalgte i frivillig sektor har også for få timer i døgnet, og arbeid med en slik pilot kan ofte komme i annen rekke. Som nevnt i del 1 av dette notatet er det trolig ikke kommunale enhetsledere/lokalpolitikere eller bedriftsledere som skal ha ansvaret for å opprettholde fart og framdrift i arbeidet med piloten, men de bør gjerne inviteres til å korrigere kursen ved jevne mellomrom. Den lokale prosjektlederen vil derfor ofte oppleve perioder der kontakten mellom den daglige prosjektledelsen, eierne av piloten og de relevante målgruppene er mangelfull eller fraværende. I en pilots innledende fase er det svært viktig å sette seg noen mål for, og samtidig etablere noen rutiner som gjør at man sikrer pilotens forankring hos de mest avgjørende aktørgruppene gjennom pilotens levetid. Erfaringer fra

Bluesbygda Skånevik er en pilot i småsamfunnssatsingen. Her har man valgt å delegere arbeidsoppgaver til en lang rekke undergrupper, med tydelig resultatansvar. Dette ser ut til å styrke lokalbefolkningens ansvarsfølelse for å bidra i forhold til piloten. Ansvarliggjøringen fremmer effektiv kommunikasjon, inkludering av viktige målgrupper og tydelig måloppnåelse. Piloten forankres med dette automatisk hos de viktigste utøverne av tiltakene tilknyttet piloten.

lignende programmer peker på at pilotprosjekter kan være utsatt for noe ”innledende famling”, og derfor bør prosjektledelsen i den enkelte pilot i samarbeid med pilotens eiere identifisere noen konkrete delmål tidlig i pilotens levetid, for å sikre fremdrift og synliggjøring av intensjonen med piloten.

Mulige tiltak:

→ Vurdere om fylkeskontaktene skal kreve korte rapporteringer f.eks. hvert halvår der pilotene må synliggjøre hvordan kontakten mellom de ulike aktørgruppene (prosjektledelse, prosjekteiere og målgrupper) har blitt opprettholdt siden siste rapportering, og om mulige justeringer bør foretas.

→ KRD kan i samarbeid med nettverket av fylkeskontakter vurdere om det kan innføres en mentorordning for piloter der man avdekke og bistå i problemer med gjennomføring og måloppnåelse.

Legitimitet

Treffer man de riktige vurderinger i forhold til hva som er problemet/utfordringen i et gitt småsamfunn? Foreskriver man de riktige tiltakene for å løse utfordringene? Klarer man å engasjere de viktige aktørene tilknyttet piloten? Svaret på disse spørsmålene vil også få følger for den legitimiteten som følger piloten. I evalueringslitteraturen snakker man gjerne om *programteorien* bak et tiltak når disse spørsmålene besvares (Mohr 1995, s 18). I mange småsamfunn kan man møte en innvending av typen:

”Ja, ja...nå kommer det nok et kommunalt tiltak, med en ansatt prosjektleder, men det eneste resultatet blir vel nok en evalueringsrapport i skuffen hos kommuneadministrasjonen. Dette har vi da prøvd før.” De fleste pilotene i småsamfunnsatsingen må oppnå et minimum av aksept og engasjement fra et betydelig segment i befolkningen, interesse fra aktører

Nettverket av optimistbygder i Sør-Trøndelag har gjennomført fremtidsverksteder i flere småsamfunn i fylket. Dette sikrer at det er samfunnene selv som får konkretisere behov og muligheter for utvikling i de aktuelle områdene. Dette sikrer oppslutning til de lokale prosessene og legitimitet til det videre arbeidet.

i partnerskapet og ikke minst velvilje fra pilotens eiere. Manglende legitimitet vil svekke gjennomføringskraften i mange av de pilotene som foreløpig er iverksatt. Her kan det synes som om de pilotene som har oppstått på grunn av lokal aktivisme og frivillighet får legitimitet ”gratis”, mens piloter initiert av enkeltpersoner, f.eks. i politisk/administrativ ledelse i kommunene, må jobbe målrettet over lang tid for å oppnå den samme legitimiteten. Skal man oppnå det lokale løftet er man avhengig av å treffe deler av eller hele lokalbefolkningen, og dersom man spiller videre på ideer som allerede er presentert for befolkningen vil det være lettere å oppnå aksept for bruk av tid, penger og ressurser på en pilot på det samme satsingsområdet.

Mulige tiltak:

→ Oppfordre de enkelte piloter til bred involvering av målgrupper og befolkning i pilotens tidlige fase.

→ Sikre vedtak og støtte i viktige lokale institusjoner (kommunestyre, organisasjoner mv).

→ Benytte prinsipper fra KRDs profileringskampanje for å ”hjelp” kommunene til å se egne muligheter og satsingsfelt.

Synliggjøring

”Alle” norske kommuner og regioner har en mer eller mindre gjennomtenkt strategi for å synliggjøre sin kommunes eller regions fortreffelighet i forhold til etablering av nytt næringsliv eller tilflytting av nye beboere. Konsulentselskaper har blitt engasjert, kommunene har jobbet med sitt image og noen har kanskje også vært med på KRDs omdømmeskole. Alt dette har man gjort for å synliggjøre sin kommune eller region i jungelen av aktuelle tilbydere av bosted, livsmiljø og arbeidssted. Pilotene i småsamfunnssatsingen har også ambisjoner om å vises utenfor sin kommune eller nærområde.

Ved oppstart av en pilot i småsamfunnssatsingen er det lett at prosjektleder, piloteiere og de målgrupper som har blitt involvert i søknadsarbeidet føler at de har ”sett lyset”. Disse har fått kartlagt de mest åpenbare utfordringer for sitt småsamfunn, og har samtidig stor tro på at de har foreskrevet riktig medisin for en positiv utvikling. Da kan det være en stor utfordring å spre det glade budskapet til mer perifere aktører som ikke har vært en integrert del av utformingen av tiltaket, men som samtidig er nødvendige medspillere for pilotens måloppnåelse og suksess. Ved oppstart av piloten vil det derfor i mange tilfeller være viktig å synliggjøre piloten gjennom en aktiv profilering overfor disse mer perifere aktørene. ”At vi...lykkes i det vi gjør, og får gode tilbakemeldinger på den jobben vi gjør fra gode ambassadører” (enhetsleder). Eksempler på gode ambassadører kan være kommunestyrepolitikere, enhetsledere i den kommunale administrasjonen, deler av befolkningen eller sentrale tillitspersoner i frivillig sektor. Mislykkes man med dette innledende ”misjonsarbeidet” er faren stor for at pilotprosjektet blir et avgrenset prosjekt for noen få - ofte med et elitepreg.

Mulige tiltak:

- Mentorordning/oppfølging fra fylkeskontaktene kan bidra til å sikre varig oppmerksomhet om fremdriften i den enkelte pilot.
- Oppfordre pilotene til erfaringsutveksling på smasamfunn.no’s diskusjonsforum.
- Innarbeide som ”obligatorisk” at synliggjøring og profilering i omgivelsene er med som en del av oppstarten av lokale utviklingsprosjekter.

Cittaslow Sokndal/Eidskog har synliggjort sitt arbeid med utviklingsarbeid gjennom et strategisk og aktivt profileringsarbeid, både gjennom synlige utspill i media, utgivelse av en bok og større kulturaktiviteter. Synliggjøringen er positiv for pilotens omdømme utenfor kommunene, og vil også kunne virke positivt innad i kommunene for oppslutning og løft for aktørene i piloten.

Samarbeid

Piloter i småsamfunnssatsingen skal ikke nødvendigvis samle alle aktører i et lokalsamfunn. Det kan gjerne være en selektiv inngang, der de mest energiske og interesserte aktører bidrar aktivt. Likevel er det viktig at man sikrer seg bred aksept for det arbeidet som gjøres. En pilot tilknyttet småsamfunnssatsingen vil ofte komme i inngrep med mange forskjellige ”løp” og tiltak i et småsamfunn, og det vil være mange personer, grupperinger og

aktører som vil ha nærmest sosial vetorett overfor de satsinger som skal gjennomføres i piloten. Det er derfor avgjørende at man sikrer seg tilstrekkelig samarbeidsklima med disse portvokterne slik at man får handlingsrom nok til å gjennomføre sine aktiviteter, uten å havne i konflikt med parallelle eller kryssende strategiske løp. ”Viktig at vi har et godt samarbeid i partnerskapet, at arbeidet blir prioritert, at kommunene prioriterer og setter av ressurser til dette arbeidet her, og følger opp de som etablerer seg. Viktig med en bevissthet på å revitalisere alle aktører” (enhetsleder). KRD har gjennom småsamfunnssatsingen initiert eller gitt midler til svært forskjellige piloter. Med unntak av noen regionale og nasjonale piloter er alle pilotene på et eller annet tidspunkt avhengige av samspill med, og engasjement hos, frivillige lag og foreninger lokalt. Skal man oppnå det man ønsker med disse pilotene kreves det engasjement og dugnadsarbeid fra en større eller mindre del av befolkningen i det aktuelle området.

Nettverket av optimistbygder i Sør-Trøndelag har blitt realisert gjennom et flerårig samarbeid mellom Fylkesmannens landbruksavd. og seks småsamfunn. Metoden ”fremtidsverksted” har gitt et felles rammeverk for piloten som per idag har materialisert seg med regelmessige samlinger, og en tilsatt prosjektleder som koordinerer aktivitetene i de seks småsamfunnene i nettverket.

Mulige tiltak:

→ Stille krav til eventuelle nye søknadsløp at søknaden inneholder et punkt om hvordan kontakt mellom relevante aktørgrupper tilknyttet piloten skal sikres, også etter de innledende fasen av piloten.

→ KRD, fylkeskontaktene og eventuelt Distriktsenteret bør bidra til at resten av forvaltningsstrukturen ser viktigheten av de over 40 pilotene som er iverksatt, slik at tilliggende etater og forvaltningsorganer ser småsamfunnssatsingen som et vesentlig program i mange småsamfunn.

Forpliktelser

Et moment som går igjen hos mange av pilotene er behovet for konkrete, og forpliktende avtaler mellom de ulike aktørene. Det er lett å bli enige om intensjonene med en pilot, men når ord skal bli til handling opplever mange piloter at tilsynelatende interesserte bidragsytere ikke er så positive som de en gang var. Dette er spesielt knyttet til bruk av ressurser på piloten: enten i form av tid eller penger. Bidragsytere i eiergruppen for piloten, eller kanskje aller helst fra en av målgruppene, vil ha stor interesse i pilotens suksess, men vil samtidig ha begrensede muligheter for frivillig og gratis arbeid for piloten. Mens pilotens prosjektledelse og piloteiernes deltakelse i styringsgruppe e.l. som regel er betalt/honorert, vil målgruppenes aktive deltakelse gjerne forutsette en viss grad av gratisarbeid. En leder i et lokalt idrettslag vil gjerne ha en stor mengde oppgaver å ta seg til i sin ubetalte fritid, og vil ikke nødvendigvis ønske merarbeid

Internshipordningen ved Fiskerihøgskolen i Tromsø legger til rette for et tett samarbeid mellom studenter og bedrifter. Studentene må gjennom en jobbsøknadslignende prosess forut for utplassering i en bedrift. Bedriften må på sin side synliggjøre det faglige utbyttet av engasjementet før utplassering, og bidra til en evaluering av studenten etter endt engasjement.

velkomment. En bedriftsleder som har sagt seg interessert i pilotens formål og målsettinger vil ikke alltid ha mulighet til å stille med penger eller tid til ulike aktiviteter tilknyttet piloten. En ungdom, hytteeier, student, lærer, ildsjel vil ofte ha mange jern i ilden allerede, og vil kun i begrenset grad ha tid og råd til nok en aktivitet. Her er det mye å hente på at man så tidlig som mulig i utformingen av en pilot sørger for å forplikte de sentrale aktører gjennom en partnerskapsavtale e.l., der alle aktører får konkretisere hva deres bidrag skal være, og hva de venter å få ut av piloten. Da vil det være lettere for eierne å ha oversikt over hvilke ressurser som står til rådighet for piloten, det er lettere for (frivillige) målgrupper å holde oversikt over hva de lover seg bort til, og sist men ikke minst er det lettere for prosjektledelsen å vite hva de impliserte parter ønsker å få ut av piloten, samtidig som man vet hvilke menneskelige ressurser man kan benytte underveis. Behovet for gjensidig forpliktende avtaler mellom prosjektledelse, piloteierne og målgruppene er kanskje det mest tydelige budskapet vi har fått ut av våre besøk i pilotene.

Mulige tiltak:

→ Etablere en partnerskapsavtale (i alle fall for nye piloter) der alle deltakende aktører tidlig i pilotens levetid skal skissere hva de kan bidra med og hva de forventer å få ut av arbeidet.

HOVEDFUNN OG KONKLUSJONER

Formålet med denne rapporten er å trekke ut noen elementer vi mener er interessante ved 11 av pilotene som hadde fått midler over KRDS småsamfunnssatsing.

De viktigste budskapet som kan trekkes ut av våre første studier av 11 av de over 40 igangsatte pilotene er behovet for, og ønsket om, *et forpliktende samarbeid* – både horisontalt og vertikalt, mellom eiere, prosjektledelse og målgrupper. Mange piloter signaliserer at det viktigste grepet som må gjøres for å få virkeliggjort de gode tanker og intensjoner som ligger i søknadsarbeidet, er at alle aktører og grupper av aktører må ansvarliggjøres. Det sitter mange prosjektledere og prosjektmedarbeidere med utstrakt ansvar og et betydelig budsjett, men disse vil kun i liten grad kunne nå sine mål uten en mer forpliktende relasjon til pilotenes eiere og de aktuelle målgrupper.

Hva er god organisering av lokalt utviklingsarbeid? Her vil det være mange tilnæringsmåter, og pilotene i småsamfunnssatsingen har fulgt ulike strategier. Viktige spørsmål er hvor fristilt den lokale prosjektledelsen skal være, hvor involvert eierne av prosjektet skal være, hvor involvert de relevante brukergruppene/målgruppene skal være, og hvor formalisert prosjektgjennomføringen skal være. Valgene knyttet til disse spørsmålene vil selvfølgelig avhenge av hvilken pilot det er vi snakker om. Er det et stort prosjekt (i økonomisk og personellmessig omfang) som skal favne alle innbyggere i en bygd eller kommune – og dermed med stor prestisje og fallhøyde – vil behovet til formaliseringen av prosjektet gjerne være stort. Dette er også viktig for å sikre formelle koblinger mellom alle aktører som er sentrale for å sikre fremdrift og måloppnåelse.

Erfaringsoverføring i en slik evaluering kan skje på ulike måter. Evaluator kan selvfølgelig beskrive gode ideer, arbeidsmåter, suksesshistorier fra de ulike pilotene i en rekke notater og rapporter, men dette vil trolig bli lest med relativt lav interesse fra mange. Vi har mer tro på – og dette er også i tråd med oppdragsgivers grunnlag for denne følgeevalueringen – at erfaringsoverføringen i dette prosjektet i større grad skal skje på arenaer der pilotene og forvaltningen møtes ansikt til ansikt. Derfor vil vi i stor grad prøve å benytte erfaringene fra våre kontakter med pilotene i småsamfunnssatsingen til gode tematiske innfallsvinkler til innlegg, diskusjoner og drøfting på mellom deltakerne på våre samlinger – enten større nettverkssamlinger eller temaavgrensede workshops.

Veien videre

Denne rapporten dekker et innledende arbeid i vår følgeevaluering av småsamfunnssatsingen. Vi har her beskrevet noen generelle teorier og erfaringer med utviklingsarbeid i norske distrikter og regioner. Videre har vi beskrevet noen hovedelementer ved forhistorien til og etableringen av 11 piloter i småsamfunnssatsingen. Avslutningsvis har vi presentert noen

åpenbare utfordringer i satsingen, og skissert noen forslag til mulige grep som kan avhjelpe disse utfordringene.

For å få andre innfallsvinkler til småsamfunnssatsingen og styrke analysen av erfaringene med småsamfunnssatsingen, vil vi i starten av 2009 kartlegge relevant statistikk på sentrale utviklingstrekk i norske kommuner og gjøre en studie av forvaltningsstrukturen rundt pilotene i småsamfunnssatsingen. Formålet med dette er for det første å styrke arbeidet med å måle utviklingstrekk og for det andre å se nærmere på hvordan offentlige etater kan støtte opp om lokalt utviklingsarbeid.

Som et viktig ledd i slutføringen av evalueringen, vil vi foreta et nytt besøk hos de 11 pilotene (sommer/høst 2009), med sikte på å avklare hvilke prosjektideer, arbeidsmåter og organisasjonstyper som ser ut til å ha vært vellykket, og også hvilke grep som har vært mindre vellykket. Denne vurderingen vil bli foretatt på grunnlag av kvalitative vurderinger ved intervjuer i pilotene, i tillegg til kvantitative kriterier valgt ut i forbindelse med det kommende statistikkarbeidet.

LITTERATUR

- Almås, R. (1995): "Bygdeutvikling". Oslo: Samlaget.
- Amdam, J. og F. Båtevik (2004): "Constraints and Incentives in the Regional development of Northwestern Norway: Three Futures", I Byron, R., J.C. Hansen og T. Jenkins, *Regional Development on the North Atlantic Margin*. Aldershot: Ashgate.
- Berg, P.O. (2004): "Regional Development in Norway: The Role of the State", I Byron, R., J.C. Hansen og T. Jenkins' *Regional Development on the North Atlantic Margin*, Aldershot: Ashgate.
- Bukve, O, K. Onsager og T.Selstad (2004): "Teorier om regional utvikling", I Onsager, K og T. Selstad, *Regioner i utakt*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Frisvoll, S., K. Daugstad og R. Almås (2004): *Program og satsinger retta mot distriktskommuner og småsamfunn*. Notat 1/2004. Trondheim: Bygdeforskning.
- Holm, Frank Egil og Egil Petter Stræte (2006): *Partnerskap for lyst og næring? Evaluering av blilyst-/-programmet i Sør-Trøndelag*. Rapport nr 4/06. Trondheim: Bygdeforskning.
- Jakobsen, S. E., S. Alvheim, O. Kvitastein og J.C. Hansen (2001): *Næringsutvikling, stedsutvikling og omstilling*. SNF-rapport 40/2001. Bergen: Stiftelsen for samfunns og næringslivsforskning.
- Karlsen, James, Hans Kjetil Lysgård, Anne Kirsti Ryntveit, Oluf Langhelle, Jens Kristian Fosse (2003): *Sluttrapport - følgeevaluering av Utkantprogrammet*. FoU-rapport 3/2003. Kristiansand: Agderforskning.
- Jakobsen, Stig-Erik (2004): "Virker virkemidlene? Teori og praksis for omstillingsarbeidet", I Lindkvist, Knut Bjørn (red) *Ressurser og omstilling - et geografisk perspektiv på regional omstilling i Norge*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mohr, Lawrence B. (1995): *Impact analysis for program evaluation* (2ed). Thousand Oaks: Sage.
- Onsager og Selstad (2004): "Regional politikk for regioner i utakt", I Onsager, K og T. Selstad, *Regioner i utakt*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Stortingsmelding 21 (2005-2006): *Hjarte for heile landet*. Oslo: Kommunal og regionaldepartementet.
- Putnam, R.D. (1993): *Making Democracy Work*. Princeton NJ: Princeton University Press
- Sørensen, Eva og Jacob Torfing (2005): *Netværksstyring - fra government til governance*. Fredriksberg: Roskilde Universitetsforlag.

VEDLEGG

VEDLEGG 1: Liste over personer som er intervjuet:

INTERVJU FØLGEEVALUERING SMÅSAMFUNN

NETTVERK AV OPTIMISTBYGDER (SØR-TRØNDELAG)

- Tor Morten Solem (FMLA-ST)
- Oddgeir Myklebust (FMLA-ST)
- Hilde Nordløy (Nettverk av optimistbygder)

CITTASLOW (SOKNDAL OG EIDSKOG)

- Dag Sørensen (ordfører Hauge i Dalane)
- Gudmund Holmen (tidl ordfører Hauge i Dalane)
- Nils Jørgensen (prosjektleder Hauge)
- Karen Grastveit (rektor på Hauge U.skole)
- Eli Laupstad (hotellsjef på Sogndalsstrand Kulturhotell)

- Knut Gustav Woie (ordfører Eidskog Kommune)
- Solveig Grepperud (næringsaktør Eidskog)

- +Uformelle samtaler

UNGDOMMENS KOMPETANSEHUS (SETESDAL)

- Odd Magne Røinaas (Ungdommens Kompetansehus)
- Nils Jørgensen (Kompetansehuset)
- Kjell Hansen (Rektor Evje U.skole)
- Sigurd Auestad (Evje Utvikling)
- Knut Ketil Møen (Evje Næringspark)
- Ole Magne Omdal (ordfører Iveland kommune)
- Andreas Skjærli (daglig leder, Revsnes Hotell)
- Knut Sigurd Haugå (Lokalbanksjef, Sparebanken Sør, Bygland)
- Bjørn Ropstad (ordfører Evje/Hornes)

HYTTEFOLK (TINN OG VINJE)

- Siri Strandrud (prosjektleder Tinn kommune)
- Øystein Haugan (kultursjef, Tinn)
- Ingeborg Nordbø (følgeevaluator)
- Rune Lødøen (rådmann, Tinn)
- Øystein (hytteutbygger, Austbygda)

- Dorthe Huitfeldt (prosjektansv, Vinje Kommune)
- Torill Nicolaisen (næringsjef, Vinje Kommune)

IKT-SENTER (KVITSEID)

- Gunnar Ruud (næringsjef og prosjektleder)
- Emilie Asplin (Bygdelivsmekleren)
- Tor Borgenvik (rådmann)

- Torstein Tveito (ordfører)
- Rune Sandland (NC Spectrum)
- Elizabeth Wisland (Novelda)

NAMDALSEID - UNGSKAPERLYST

- Kjell Einvik (ass. rådmann)
- Hilde Fossvik (prosjektleder)

MØRE OG ROMSDAL - HOPPID (småsamfunn)

- Malene Aaram
- Elisabeth Kandal
- Sissel T. Kolstad
- Kirsten Aure
- May Kristin Brekke

ETNE KOMMUNE - BLUESBYGDA SKÅNEVIK

- Inger Karin Larsen
- Lars Rune Langhelle (teamleder pakker)
- Finn og Thomas (teamledere mat)
- Ole Funderud (teamleder bolig)
- Gro Bøthun (teamleder helse- og velvære)
- Alf Warloe Christophersen (festivalsjef)

AURLAND - AURLAND NATUR OG KULTURPARK

- Ivar Bjarne Underdal (prosjektleder)
- Olav Johan Ellingsen (ordfører)
- Kristian Bjørnstad (rådgiver)
- Birgitta Sandstrøm (reiselivsaktør)
- Kristine Ohnstad (styreleder)

FISKERIHØGSKOLEN - INTERNSHIP

- Trine Lise Heimkjær (prosjektleder)
- Ingvill Sørensen (prosjektleder permisjon)
- Signe A. Sønvisen (medlem styringsgruppe)
- Terje Aspen (direktør NFH, medlem i styringsgruppen)
- Ragnar Ludvig Olsen (professor NFH, medlem i styringsgruppen)
- Ann-Kristin Edvardsen (NHO Troms, medlem i styringsgruppen)
- 2 ansatte ved Eksportutvalget for fisk
- 5 studenter som er på, eller har vært på, internshipopphold.

VALDRES - VALDRES NATUR OG KULTURPARK

- Eivind Brenna
- Kjell Arne Berntsen
- Bjørg Brestad
- Kjell Håvard Tuv
- Arne Bang
- Gro Lundby

KOORDINATORER HOS FYLKESKOMMUNENE

- Mari Grut (STFK)
- Sylvi Berg-Holene (Telemark FK)
- Jorunn Braseth (NTFK)

VEDLEGG 2: Generell intervjuguide

INTERVJUGUIDE DYBDESTUDIER FØLGEEVALUERING SMÅSAMFUNN

INNLEDNING

Hvem er vi (Bygdeforskning)

Hva er oppdraget (følgeevaluering)

Formålet med dybdestudiene (erfaringsinnhenting)

Formålet med intervjuet (kartlegging av akkurat denne piloten)

- Forhistorie
- Organisering
- Finansiering
- Arbeidsmåter
- Muligheter og hindringer

Bruk av data. Anonymitet?

Bruk av lydopptak

1. Kan du i grove trekk beskrive formålet med denne piloten?

Hovedmål?

”Visjon”?

Delmål?

Målgruppe(r)?

Mål på suksess?

Hvorfor har dette tiltaket blitt en pilot i KRDs småsamfunnssatsing?

2. Kan du si litt om forhistorien til denne piloten?

Tidligere lignende satsinger i denne kommunen/dette området?

- Erfaringer med disse satsingene?

Hva vil du si var ”unnfangelsen” av det som etter hvert ble til denne piloten?

Sentrale hendelser?

Sentrale personer?

Viktige hindre underveis?

Hvordan ble disse hindrene forsert?

3. Hva er det dere skal oppnå med denne piloten?

Utdype hovedmålene i piloten

- Hvilke problemområder skal avhjelpest gjennom denne piloten?

Hvilke mekanismer skal utløses for å nå målene?

Hvilke redskaper/virkemidler bruker dere for å nå hovedmålene i piloten?

Er det en tydelig/uttalt logikk (programteori) bak forholdet mellom

Problem → Ønsket utløsning av mekanismer → Nødvendige virkemidler → Måloppnåelse?

Pilotens varighet?

Viktige milepæler/delmål underveis?

Hva skal til for at dere (og pilotens eiere) skal kalle gjennomføringen en suksess?

4. Kan du si litt om hvordan arbeidet med/styringen av piloten er organisert?

Hvem er "eierne" av piloten

Hvordan er arbeidet med de konkrete tiltakene i piloten organisert

Hvem rapporterer til hvem?

Hvem er prosjektleder? Hvorfor akkurat denne personen?

Formalisert/rutinisert saksbehandling/dokumentasjon av arbeid?

Vertikalt samarbeid (f.eks på tvers av kommunale sektorer, eller samarbeid mellom flere kommuner)

Aktiv integrering av målgruppene (f.eks ungdomsråd, næringsforening, eldreråd, idrettslag osv osv)

Hva med eventuelle aktører som ikke er en del av tradisjonell offentlig sektor (private firma, privatpersoner, frivillige lag, ideelle organisasjoner).

5. Hvordan er piloten finansiert?

KRD har gått inn med midler til denne piloten, men det er sikkert andre finansører inne i bildet?

Hvilke? Hvor stor andel?

Hvorfor akkurat disse finansieringskildene?

Finansieringskilder som har vært kontaktet, men som har takket nei? Vet du hvorfor?

Hva er de viktigste tiltakene dere ville ha iverksatt dersom dere hadde fått tilgang til mer (økonomiske) ressurser

6. Hva er de viktigste hindringene dere opplever i forhold til å oppnå de målsettingene som ligger i piloten.

Hovedmålenes innretning

Utfordringer knyttet til organiseringen

Pilotens forhold til andre sammenfallende satsinger i kommune/området

Markedsføring

Forankring

(Manglende) kompetanse/kunnskap/handlekraft/handlingsrom på enkelte saksfelt i pilotgruppa

(Manglende) kompetanse/kunnskap/handlekraft/handlingsrom på enkelte saksfelt i organer rundt pilotgruppa (f.eks kommunen, foreningslivet i kommunen/området)

7. Hva ønsker dere å få ut av følgeevalueringen fra Bygdeforskning?

Deltakelse på seminarer/workshops

- Hvilke aktiviteter vil være fruktbare for din pilot på disse samlingene?

Oppfølging fram til 2010?

- Bygdeforskning som samtalepartner?
- Bygdeforskning som formidler av kunnskap?
- Bygdeforskning som formidler av gode modeller/arbeidsmåter i andre deler av landet?

Nettside

- Informativ?
- Interaktiv?

8. Andre ting?

Forhold som vi i liten grad har berørt i intervjuet så langt, så du vil utdype nærmere?