

VEILEDER I LOKAL SAMFUNNSUTVIKLING



Bygdeforskning





FORORD

Dette er en veileder i utvikling av småsamfunn. Formålet med veilederen er å gi lokale idéhavere, prosjektledere og støttespillere i kommuner og fylker en rettesnor i arbeidet med lokal samfunnsutvikling. Veilederen gir tips til hva en bør tenke på i planlegging og gjennomføring av et prosjekt, og noen spørsmål en bør søke svar på.

Veilederen er utarbeidet av Norsk senter for bygdeforskning med bakgrunn i erfaringer fra lokalt utviklingsarbeid i regi av Kommunal- og regionaldepartementets Småsamfunns-satsing (2006 – 2010). Erfaringene er samlet gjennom de ulike småsamfunnsprosjektene deltagelse på nasjonale og regionale samlinger og Bygdeforsknings følgeevaluering av satsingen, og er bearbeidet ved hjelp av direkte innspill fra følgeevalueringens referansegruppe, prosjektledere og fylkeskontakter i Småsamfunns-satsingen, og fra organisasjoner med særlig kjennskap til utviklingsarbeid. Til avsnittet om jus i småsamfunnsarbeid har vi basert oss på konkrete innspill fra jurist. Arbeidet med veilederen har også hatt direkte nytte av vår analyse av prosjektlederrollen i lokale utviklingsprosjekter (Bygdeforskning rapport 2/10), og tema fra veilederen følges opp i Bygdeforsknings sluttrapport fra følgeevalueringen (rapport 5/10).

Regjeringens småsamfunns-satsing, les [her](#) og [her](#).

Bygdeforskning, august 2010

LESERVEILEDNING

Veilederen retter seg mot alle som skal eie, lede og jobbe med lokalt utviklingsarbeid. Prosjektledere kan få hjelp til å strukturere prosjektet og finne gode hjelpere. Veilederen er et redskap til å ta nødvendige diskusjoner og avklaringer, og bygge felles forståelse for prosjektarbeid.

Et lokalt utviklingsprosjekt har mange stadier. Både i starten og underveis kan en oppleve å famle, være frustrert og usikker på hvordan prosjektet skal lykkes. Tydelige mål, handlingsplaner, avklarte roller og ansvarsfordeling er viktig. Veilederen søker å systematisere erfaringer fra ideavklaring til gjennomføring og avslutning. Veilederen skal være en sjekkliste for hva som er viktig å tenke gjennom og avklare innledningsvis, og være en hjelp til å ta opp relevante problemstillinger underveis.

Veilederen er kort og enkel i formen. Ved å gå videre på søkeord og linker skal leseren finne mer utdypende informasjon, veiledning og lesestoff om aktuelle temaer. Veilederen skal også kunne oppdateres og endres ved behov.

INNHold

Veilederen er delt inn etter tre hovedfaser

A) Før prosjektet starter (plan- og søknadsfase)

I plan- og søknadsfasen har vi lagt vekt på en situasjonsanalyse, betydningen av et realistisk og oppnåelig mål, søknadsarbeid, en god prosjektplan, prosjektorganisering, avklaring av mandater og forventninger, og samarbeidsaktører.

B) Underveis i prosjektet (gjennomføringsfase)

I gjennomføringsfasen skal prosjektplanen følges og evalueres, det skal mobiliseres til deltagelse blant frivillige og offentlig ansatte, planer må gjerne justeres, det skal rapporteres om fremdrift og aktiviteter, og en skal takle motstand og skjær i sjøen.

C) Mot avslutning (sluttfase) jobbes det med oppsummerende evaluering og slutt-rapportering, synliggjøring av hva en har fått til, resultatmåling, muligheter for videreføring. Dersom prosjektet har engasjert og mobilisert og fått til en god forankring i lokalbefolkning og kommune, er sjansene større for at utviklingsarbeidet blir integrert i den daglige kommunale driften.

Suksessfaktorer

Grundige forberedelser før prosjektstart

Detaljert gjennomføringsplan

Jobbe på tvers av kulturer og profesjoner

Forankring på tvers av kommunale etater (næring, stedsutvikling, kultur, skole m.m.)

Invitere skeptikere til samarbeid

Overkommelige aktiviteter, realistiske planer og mål

Coaching og skolering av prosjektdeltakere

Teamarbeid

Lokalt eierskap

Fallgruver

Sprikende interesser i ledelse og styringsgruppe, uklare planer og mål

Organisering, forankring, ansvar og eierskap ikke avklart fra start

Hyppig skifte av prosjektleder

Administrative oppgaver overskygger utviklingsarbeidet

Prosjekteier tar for gitt at prosjektleder forstår krav til ledelse, organisering og rapportering

Prosjektleder gjør alt i prosjektet

Dugnadsslitasje

Har ikke tenkt på kjønn, aldersgruppe og målgruppe i mobiliseringen



Nyttig lesestoff: Innovasjon Norges PLP veileder med maler blant annet for prosjektplan, statusrapport, sluttrapport: Les [her](#). Veileder i omstillingsarbeid: Les [her](#)

A) FØR PROSJEKTET STARTER – EN SITUASJONSANALYSE

I en forprosjektfase (eller planfase) defineres mål og problemstillinger. Bruk tid på å skape bred enighet om hva som skal gjøres og hvorfor: Hvordan er dagens situasjon? Hvordan ønsker vi at den skal være? Hva skal vi gjøre for å komme dit?

Hva er dagens situasjon hos dere?

Hvorfor vil vi sette i gang med utviklingsarbeid? Ønsker en å motvirke en skjev befolkningssammensetning? Fraflytting? Ensidig næringsstruktur? Preges lokalsamfunnet av lav toleranse for annerledeshet? Lite nytenking og nyskaping? Skolenedlegging? En kartlegging av dagens situasjon er nyttig for å gjøre utviklingsarbeidet mest mulig treffsikkert. Dersom ikke en kartlegging av dagens situasjon gjøres kan utviklingsarbeidet ha 'feil' utgangspunkt. En kartlegging av behov og ønsker hos målgruppen, i bygda og hos potensielle tilflyttere kan være lurt (eks. spørreundersøkelse, bygdemøte, personlige besøk.) Det kan være én måte å samle kunnskap om faktorer som et utviklingsprosjekt kan ta utgangspunkt i. Å finne ut hva innbyggerne på stedet brenner for, og ta utgangspunkt i det, vil i neste omgang sikre engasjement og medvirkning.

http://www.hlb.no/images/stories/Kronikk_Lning_yposten.pdf

Hvordan skape eller fremme utvikling i ønsket retning? Det viktige er at utgangspunkt, tilgjengelige ressurser og mål er i samsvar med hverandre og tilpasset hvert konkrete tilfelle. Mange prosjekter har startet med et ønske om å rekruttere nye innbyggere. Kan en lære noe av disse (etablerte tiltak) som kan tilpasses deres lokale situasjon og prosjekt? Flere kommuner har ansatt tilflytterverter, som skal jobbe spesielt med å legge til rette for folk som vurderer å flytte til eller nettopp har flyttet til kommunen. Et regionalt pionerprosjekt her er Flytt hit, <http://www.fjellregionen.no/> Verran er eksempel på en enkeltkommune som har brukt samme ide, <http://www.verran.kommune.no/flytt-hit.123601.no.html>

Et annet eksempel på kartlegging er forstudien i prosjektet "Gulsvik – frå fjord til fjell" der en utreder muligheter og utfordringer knyttet til næringsutvikling, og har fått gjennomført gjesteundersøkelsen "Hva skaper stoppeeffekt langs veien". Les [her](#) Dette for å få oversikt over hva som skal til for at turister vil stoppe i lokalsamfunnet, for så å rette prosjektarbeidet mot det.

For løpende oversikt over aktuelle utviklingsprosjekter, temaer og tiltak, se Distriktssenterets (Kompetansesenter for distriktsutvikling, KDU) hjemmesider <http://www.distriktssenteret.no/>

Distriktssenteret skal dokumentere og formidle kunnskap om utviklingstrekk, utfordringer og utviklingsarbeid i distriktsområder. På oppdrag fra Distriktssenteret utarbeider Nordlandsforskning en kunnskapsoversikt innen temaområdene om-dømme, medvirkning og mobilisering, stedsutvikling og tilflytting. For informasjon om kunnskapsoversikten. Les [her](#)

MÅLET SKAL VÆRE REALISTISK OG OPPNÅELIG

Målet er en ønsket tilstand – som gjerne ikke lar seg oppfylle i løpet av en kort prosjektperiode. Lag derfor konkrete og etterprøvbare mål og tiltak (resultatmål) – som skal bidra til at en ønsket tilstand eller overordna målsetning skal kunne nås (effekt mål). Konkrete delmål og tiltak i en prosjektplan vil forebygge frustrasjon underveis, og være en ledesnor for gjennomføringen, og grunnlag for vurdering av måloppnåelse ved prosjektslutt.

Hva skal gjøres i prosjektet? Hvilke konkrete tiltak og arrangement skal gjøres? Aksjoner, samlinger, møter, fysiske tiltak? Hvilke investeringer skal gjøres?

Planlegg aktiviteter som kan resultatmåles, og tenk på hva som er gjennomførbart i forhold til tilgjengelige ressurser (personer, økonomi, tid, m.m.).

Lesetips: Mål- og resultatstyring i staten. En veileder i resultatmåling.
<http://viewer.zmags.com/showmag.php?mid=hpgdd&pageid=1#/page4/>

Å finne sitt eget, lokale særpreg i utviklingsarbeidet står ikke i motsetning til å følge noen generelle råd til planlegging og gjennomføring. Felles utfordringer som oppstår "enten man lager festival eller klubb" er også noe identitetshåndboken for festivalarrangører setter fokus på. Håndboken ser på organisasjonskultur, merkevarebygging og omdømmehåndtering og er relevant lesestoff for lokale utviklingsprosjekter forøvrig, enten det er festivaler eller andre former for tiltak som ønsker innspill til hvordan gjennomføre et arrangement.

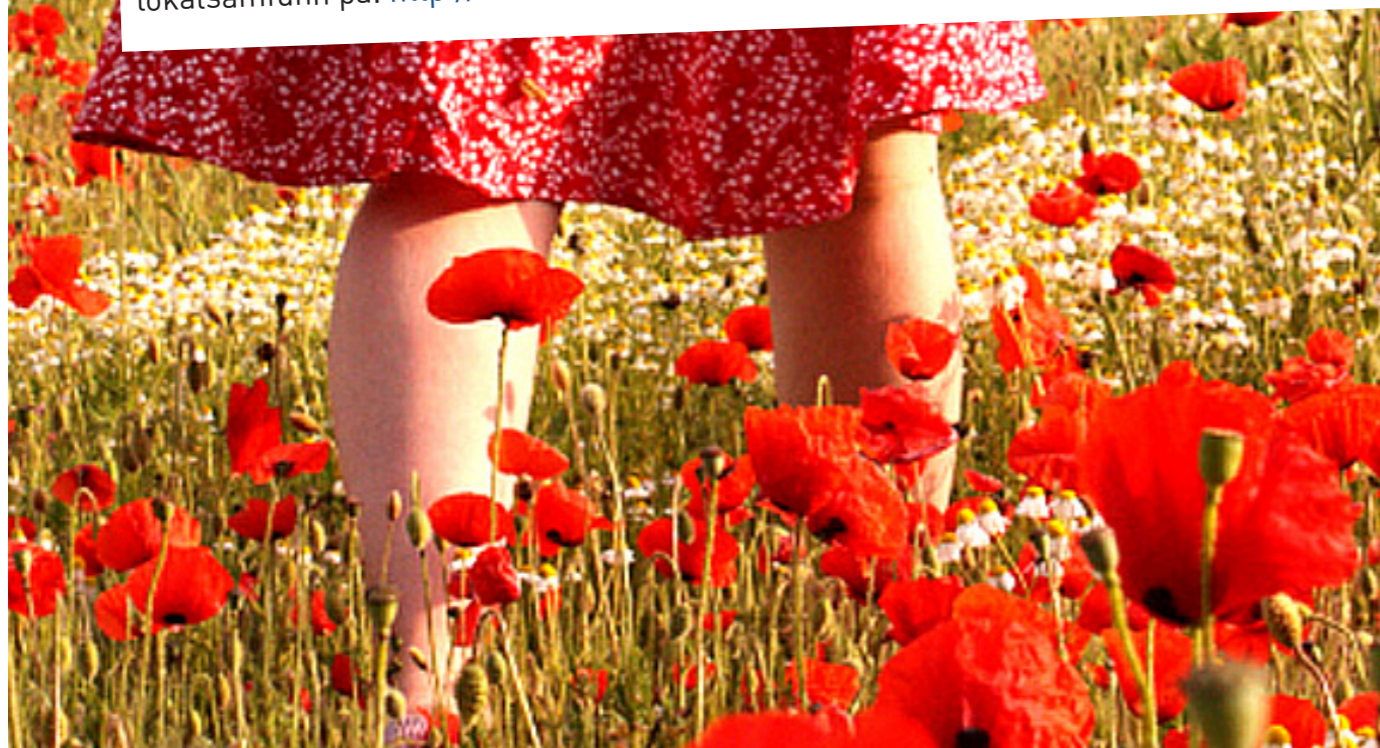
Lesetips: Kunsten å være seg selv. Identitetshåndbok for konsertarrangører. Norsk Rockforbund www.identitetshandboka.no

Lokal tilpasning trigger lokal identitet og fellesskap: Sært er bra!
<http://www.nrk.no/nyheter/kultur/1.6867124>





NYHETSTIPS: Eksperimentelle kunst- og stedsutviklingsprosjekter er en av de nye trendene i søknadsbunken til Norsk kulturråd. Koblinger mellom kunstnere, lokal kultur og stedsutvikling gir nye perspektiver på lokal utvikling og kan skape nye arenaer å være synlig som lokalsamfunn på. http://www.kulturrad.no/presse_og_arkiv/sma-stader_-store-visjonar/



SØKNAD OG FINANSIERING

Det er viktig å utvikle prosjekt, skrive projektskisser og søknader i samarbeid med andre initiativtakere. Det gir medvirkning, forankring og felles forståelse av hva en vil.

Når ide, behov, planer og mål er gjennomtenkt – kreves det for de fleste småsamfunnstiltak en ekstern finansiering for å gjennomføre prosjektet.

Kartlegg hvilke muligheter som finnes for rådgivning og støtte i kommune, fylkeskommune, landbrukskontor, lokale utviklingsselskap, lokale fond, regionale råd og utviklingsprogrammer, og nasjonale satsinger. Dette kan gjøres ved å kontakte kommunens rådmann, landbrukskontor eller nærings sjef, eller fylkeskommunens regionalavdeling/utviklingsavdeling. Fylkesmannen <http://www.fylkesmannen.no/default.htm> kan kontaktes om bygdeutviklingsprogram.

En god prosjektplan og søknad bør inneholde

- Hva er utfordringen og hvorfor er det foreslåtte prosjektet en god løsning?
- Hvem er prosjekteier og ansvarlig? Hvilke andre har ansvar?
- Hva er hovedmålsetningen og hva er viktige resultat og effektmål på et godt gjennomført prosjekt?
- Hvilke mål må nås underveis for å nå hovedmålsetningene?
- Hva skal gjøres?
- Hvordan skal arbeidet med det lokale prosjektet organiseres og forankres?
- Kostnads kalkyle og finansiering
- Samsvar mellom tilgjengelige ressurser og planlagte aktiviteter

PROSJEKTORGANISERING

Prosjektorganisering, roller og funksjoner må avklares tidlig. De beste prosjektideene og søknadene er gjerne utarbeidet i samarbeid mellom aktører i kommune, fylke og lokalsamfunn.

AVKLAR roller og funksjoner i tidlig fase:

Hvem er prosjekteier?
Hvem skal være prosjektleder?
Hvem skal være støttespillere?

Roller og funksjoner kan avklares på følgende måter:

Prosjekteier er prosjektansvarlig og skal se til at prosjektplanen er gjennomtenkt og realistisk. Prosjekteier må stille **nettverk** og **ressurser** til rådighet, **informere** om søknads- og rapporteringsfrister, sørge for politisk **forankring** og **oppfølging** fra kommunal administrasjon. Prosjekteier er prosjektleders overordnede, har hovedansvar for fremdrift i prosjektet og er den som tar beslutninger om prioritering, endring eller å avbryte prosjektet. Prosjektansvarlig er ikke operativt ansvarlig for prioriteringer, men må styre i tråd med prosjektplanen. Den prosjektansvarlige leder vanligvis styringsgruppen.

Prosjektleder har ansvar for all praktisk gjennomføring av prosjektet. Prosjektleder har mange oppgaver; eksempelvis ansvar for personal, økonomi, kontakt med media og samarbeidspartnere, m.m. Prosjektlederegenskaper som gjerne fremheves er evnen til å være engasjert og strukturert, kommunisere godt med prosjekteiere og målgruppe (lokalbefolkning), ha lokal kunnskap og kjennskap, kunne mobilisere og bygge nettverk, og ha forretningsmessig innsikt. Prosjektleder er den som i praksis har best innsikt og oversikt i prosjektet, og som underveis rapporterer til prosjektansvarlig.

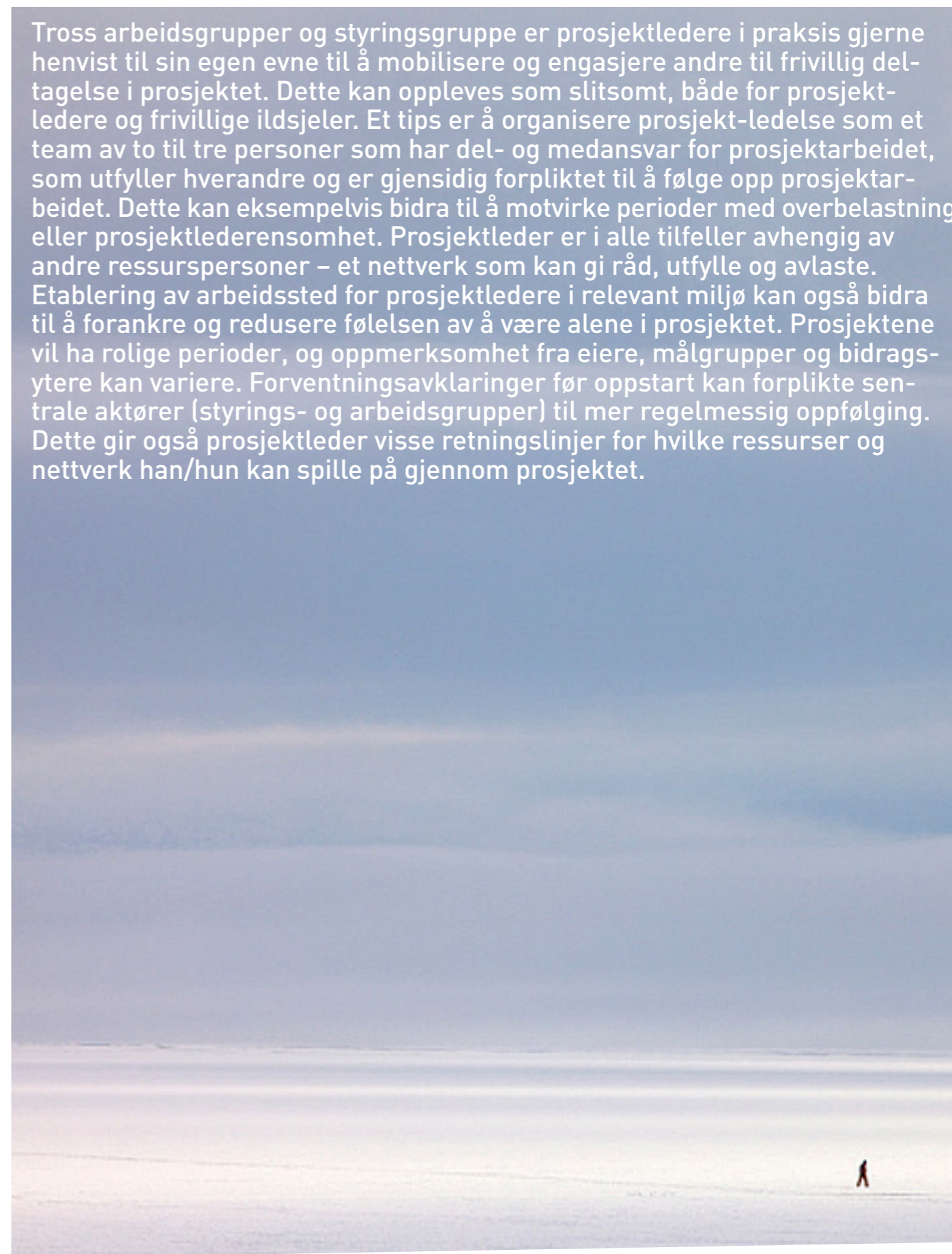
Styringsgruppen er oftest rådgivende men har noen ganger formell beslutningsmyndighet. Prosjektansvarlig leder styringsgruppen og prosjektleder er sekretær for denne. Foruten prosjekteier og prosjektleder, bør styringsgruppen være strategisk sammensatt av personer med nettverk og ressurser (økonomiske og andre) og med reell tilknytning til målgruppen; eksempelvis ungdom i styringsgruppe for ungdomsprosjekt. I tillegg kan det være nødvendig med en eller flere arbeidsgrupper som sammen med og under prosjektleders ledelse er praktisk utøvende for de tiltak og bestemmelser som gjøres i styringsgruppen.

Arbeidsgruppen(e) vil kunne avlaste og utfylle og bidra til fellesskap i prosjektarbeidet.

Et prosjekt er gjerne organisert slik:

Dersom prosjekteier er kommunen, eller flere kommuner i samarbeid, kan prosjektansvarlig være ordfører. Prosjektleder kan være kommunalt tilsatt i heltids eller deltids stilling. Hvis deltid er gjerne prosjektlederstillingen del av en annen stilling, eksempelvis innen nærings- eller kulturetaten. Eller prosjektleder kan være ansatt på prosjektbasis eller innleid på konsulentbasis. Styringsgruppen ledes da av ordfører, og deltakere utover prosjektleder kan eksempelvis være rådmann (administrativ forankring), en eller to representanter fra lokale lag og foreninger og lokalt næringsliv – alle med en strategisk forankring i forhold til prosjektets tema og mål. Styringsgruppen møtes jevnlig, men kanskje ikke oftere enn hver andre eller tredje måned. Prosjektleder(e) og eventuelle arbeidsgrupper følger opp styringsgruppens bestemmelser og sørger for å mobilisere og engasjere andre til deltagelse avhengig av tema og oppgaver.

Tross arbeidsgrupper og styringsgruppe er prosjektledere i praksis gjerne henvist til sin egen evne til å mobilisere og engasjere andre til frivillig deltagelse i prosjektet. Dette kan oppleves som slitsomt, både for prosjektledere og frivillige ildsjeler. Et tips er å organisere prosjektledelse som et team av to til tre personer som har del- og medansvar for prosjektarbeidet, som utfyller hverandre og er gjensidig forpliktet til å følge opp prosjektarbeidet. Dette kan eksempelvis bidra til å motvirke perioder med overbelastning eller prosjektlederensomhet. Prosjektleder er i alle tilfeller avhengig av andre ressurspersoner – et nettverk som kan gi råd, utfylle og avlaste. Etablering av arbeidssted for prosjektledere i relevant miljø kan også bidra til å forankre og redusere følelsen av å være alene i prosjektet. Prosjektene vil ha rolige perioder, og oppmerksomhet fra eiere, målgrupper og bidragsytere kan variere. Forventningsavklaringer før oppstart kan forplikte sentrale aktører (styrings- og arbeidsgrupper) til mer regelmessig oppfølging. Dette gir også prosjektleder visse retningslinjer for hvilke ressurser og nettverk han/hun kan spille på gjennom prosjektet.



Lesetips: For grundig gjennomgang av prosjektledelse steg for steg, se Innovasjon Norges veileder om prosjektlederprosessen (PLP) – fra ide til resultat: Innovasjon Norges PLP [veileder](#) Bygdeforskning har på oppdrag fra Distriktssenteret kartlagt prosjektlederrollen i Småsamfunns- og BLEST-satsingene. Rapporten Hatten av! En analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter finner du [her](#)



Eksempel på bruk av forsker-
kompetanse i utviklingsarbeid, se
<http://www.vriffinmark.no/page.jsp?id=17>

Høgskoleundervisning i
utviklingsarbeid tilrettelagt for
små stader,
se <http://www.hlb.no/>

AVKLAR MANDAT OG FORVENTNINGER I PROSJEKTORGANISASJONEN

- Hvilke rutiner skal det være for samhandling mellom prosjekteier og prosjektleder, mellom kommune og fylke? Hvor ofte skal det avholdes møter i styringsgruppe, hvem innkaller?
- Lokalt utviklingsarbeid tar tid og mye er dagnadsarbeid. Bli enige om hva dere kan forvente av hverandre. Hvor mye tid har dere?
- Hvem skal gjøre hva?
- Hvem skal delta i gruppene? Gruppeorganiseringen bør speile et mangfold av deltakere (kjønn, alder, m.m). Hvem som deltar vil påvirke hvor og hvordan prosjektet forankres.

SØK TIDLIG SAMARBEID HOS ANDRE AKTØRER

Potensielle samarbeidspartnere finnes i lokalt næringsliv og frivillige organisasjoner. Disse har kunnskap og nettverksressurser som prosjektet kan dra nytte av. Sanitetsforening, gammeldansklubb, bygdekvinnelag, bygdeungdomslag, MC-klubb, skiklubb, ungdomsråd eller bridgeklubb – finnes kanskje allerede, og kan sikkert bidra med noe?

Eksempler på gode allierte:

Lokale utviklingsprosjekter kan søke støtte og samarbeid hos en rekke ulike lokale, regionale og nasjonale aktører. Dette er aktører som i noen tilfeller også samarbeider med hverandre. Vi har samlet noen eksempler på hvem lokale utviklingsprosjekter har hatt som gode allierte:

- Innovasjon Norge <http://www.innovasjon Norge.no>
- Fylkesmannens landbruksavdeling (FMLA) <http://www.fylkesmannen.no>
- Selskapet for industrivekst SF (SIVA) <http://www.siva.no>
- Gjensidigefondet <http://www.gjensidigestiftelsen.no/no>
- Arbeids- og velferdsetaten (NAV) <http://www.nav.no>
- Husbanken <http://www.husbanken.no>
- Statkraft <http://www.statkraft.no>
- Riksantikvaren <http://www.ra.no>
- Fortidsminneforeningen <http://www.fortidsminneforeningen.no>
- Ungt Entreprenørskap (samarbeid skole og næringsliv) <http://www.ue.no>
- Norges bygdekvinnelag <http://www.bygdekvinnelaget.no>
- Norges bygdeungdomslag <http://www.nbu.no>
- Statens vegvesen <http://statens.vegvesen.io.no>
- Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) <http://www.nve.no>
- Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd.html?id=504>
- Landbruks- og matdepartementet (LMD) <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd.html?id=627>

Andre eksempler er lokalt næringsliv; som lokalt elektrisitetsverk og sparebank med interesse i det aktuelle prosjektet eller lokal utvikling generelt, kulturfond; lokalt eller nasjonalt (<http://www.kulturrad.no/>), skole og høgskole, forskningsinstitusjon, næringsforening, grendelag, regionråd, designbyrå og arkitektfirma.

B) UNDERVEIS I PROSJEKTET GJENNOMFØRING, EVALUERING OG RAPPORTERING

Etter planlegging og rolleavklaring starter gjennomføringsfasen. Da skal planer følges opp og eventuelt justeres dersom prosjektet ikke får en ønsket utvikling. En plan for ekstern dokumentasjon av hva som er gjennomført, for eksempel i form av jevnlig rapportering til prosjekteier, kan fungere som prosjektinternt styringsredskap. Mottar prosjektet økonomisk støtte stilles det også formelle krav til dokumentasjon og rapportering. Kommune og fylkeskommune har egne rutiner for hvordan rapportering og dokumentasjon skal skje, og rutiner for utbetaling. Det skal lages resultatmål som skal oppfylles, gjerne i form av delmål underveis i prosjektet. Det er viktig underveis i prosjektet å evaluere fremdrift og gjennomføring med tanke på om en er på rett veg, om noe må justeres, om de rette ressursene er tilgjengelige – med andre ord en statusrapport på hva som har fungert etter planen og hva som ikke har fungert. Oppsummering og rapportering underveis er viktig – men finn et fornuftig nivå på tidsbruken. For flerårige prosjekter anbefales denne egevalueringen som halvårlige statusrapporter. Disse vil også være grunnlaget for en oppsummerende sluttrapportering når prosjektet er ferdig.

Uten slik rapportering vil aktiviteter og prioriteringer bli mindre synlige og i verste fall glemmes – og prosjektet vil i neste omgang få større utfordringer med å forplikte og forankre.

Forankring og mobilisering

Dersom det er bred involvering i prosjektets forprosjektfase, har en lagt et godt grunnlag for videre forankring og mobilisering.

Lokalt utviklingsarbeid må være et felles løft og ha lokale aktører som er i posisjon til å gi prosjektet økonomisk og politisk støtte. Derfor er forankring viktig horisontalt (på grende- eller lokalsamfunnsnivå) og vertikalt (kommunalt og fylkeskommunalt systemnivå). Forankring og mobilisering skjer ikke en gang for alle. Det er en kontinuerlig involvering av andre og påminnelse om hva prosjektet er og gjør. Forankring er prosess fra tidlig idéfase til prosjektslutt. Forankring er de mange og ulike aktørers eiendoms- og ansvarsfølelse for prosjektet; i politisk og administrativ ledelse, i ulike etater, i lokal befolkning. Forankring er kontinuerlig, bevisst og hardt arbeid, og bidrar til at prosjektet blir 'større enn seg selv'. En prosjekteier som følger opp prosjektet i egen organisasjon ved å sette det på dagsorden i alle sammenhenger der det er mulig og en prosjektorganisasjon (for eksempel styringsgruppe og arbeidsgruppe) som representerer målgruppa er to eksempler på formell forankring. De som involveres underveis får kunnskap og eierskap og bærer prosjektet videre. Det er da viktig å se etter nøkkelpersoner i formelle og uformelle nettverk. Tenk kritisk og alternativt – det er ikke alltid de mest synlige som har mest å bidra med.

Er de ulike målgruppene (barn, ungdom, kvinner, menn, innvandrere, osv.) godt nok involvert? Gi alle mulighet til å delta, bygg forpliktende nettverk og gjør prosjektet til mer enn prosjektleders jobb. Igangsetting av et prosjekt skaper forventninger til fremdrift og resultat. Dette må synliggjøres. Rask synliggjøring – eksempelvis iverksette prosjektet med noe enkelt og gjennomførbart, og samtidig være bevisst på følge opp med nye aktivitet-er og synliggjøre små suksesser gjennom prosjektperioden har stor effekt for å holde engasjementet og mobiliseringen oppe.



Arrangement med tema som etterspørres i målgruppen, presseoppslag, kommunisering gjennom hjemmeside for prosjektet, bygdeblad, flygeblad i posten, e-post, åpne møter, informere om prosjektet i kommunestyre - og formannskapsmøter er ulike former for kommunikasjon som bidrar til at flest mulig får eierskap til prosjektet. Se www.distriktssenteret.no for tips om prosjekter og gjennomføring.

Lesetips:
O. J. Borch og A. Førde, red. (2010)
Innovative bygdemiljø. Ildsjeler og
nyskappingsarbeid. Fagbokforlaget, Bergen.
Les [her](#)

Vær stolt av bygda di! Les [her](#)

Snakk opp hjemstedet ditt. Les [her](#)



STOPP OPP – MEN UNNGÅ BRÅSTOPP

Justering av planer underveis er ofte nødvendig. Erfaringene underveis kan vise nye og andre problemstillinger. Hvordan forholde seg til det?

- Hva risikeres ved å holde fast på opprinnelig plan?
- Lage nye delprosjekt?
- Bør prosjektet avsluttes?
- Prosjekteier avgjør endring eller avslutning

FORANKRING I KOMMUNEN

Det er avgjørende at:

- ulike etater og kommunale ledere (ordførere, rådmann, kultur, næring m.m.) tar prosjektet inn i sine **planer**
- prosjektet regnes som prioritert aktivitet; eksempelvis i form av økonomisk støtte, markedsføring eller personlig deltagelse
- kommunale vedtak fremmer prosjektet **over tid**

Politisk forankring er sentralt for et lokalt utviklingsprosjekt. Å orientere seg i lokal bygdepolitikk kan imidlertid være en utfordring, ikke minst for en ny prosjektleder uten byråkratisk eller politisk ballast.

Lesetips:

Etnolog Bjørn Arild Ermland forsøker å finne ut hva bygdepolitikk er ved å følge lokalpolitikere og profesjonelle kommunebyråkrater i Randaberg. En annerledes dokumentar om politiske strukturer og mentalitet i småsamfunnet.

<http://bokelskere.no/bok/bygdepolitikk/36040/>

<http://www.nrk.no/nyheter/kultur/litteratur/1.6367325>

Se oppslag Randaberg kommune [her](#)

Et annet eksempel er Storåsfestivalen i Sør-Trøndelag og historia om hvordan en stor rockefestival ble mottatt og kulturelt og politisk forankret i en liten kommune. Les [her](#)

IKKE ALLE VIL VÆRE MED – HVORDAN TAKLE BARRIERER OG MOTSTAND?

Underveis i prosjektet kan perioder med slitasje og motløshet oppstå.

Ikke alle er like positive eller mottakelige, og noen ganger kan en personlig invitasjon mobilisere personer som ellers ikke deltar 'av seg selv'. Andre tilnærminger er å gi lokale ildsjeler eller andre som er viktige for prosjektet beslutningsmyndighet gjennom deltagelse i styringsgruppe.

- Et godt prosjekt for småsamfunnsutvikling favner bredt og på tvers av tradisjonelle skillelinjer.
- For å selge et prosjekt trengs synlige resultater, evne til overbevisning, ydmykhet og listighet
- Vær tydelige og åpne i prosjektet, og aksepter motstand.
- Bruk ressursene på de som vil noe, ikke alle trenger å være enige
- Motvillige kan noen ganger vinnes ved å la ulike ressurser møtes, dra nytte av hverandre og kobles til nye nettverk

Prosjektlederbytte

Turnover på prosjektledere er uheldig for prosjektet, men ofte unngåelig. Har prosjektet et klart mål, innhold og god forankring vil et lederbytte koste mindre i tap av tid og kunnskap.

Småsamfunnsjus

Prosjektrettigheter, eierskap til 'spin-off', erstatning ved skade, risiko ved valg av organisasjonsform – hvem har ansvar og rettigheter? Nedenfor er noen linker til relevant informasjon og veiledning:

Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap (www.dsb.no) gir informasjon om krisehåndtering og ulike former for beredskap. Kartlegging av risiko og sårbarhet og ulike metoder for systematiske risiko- og sårbarhetsanalyser benyttes blant annet i kommunale planprosesser og i beredskapsplanlegging: <http://www.dsb.no/no/Ansvarsomrader/Regional-og-kommunal-beredskap/Beredskapsplanlegging/>

Forskrift 6. desember 1996 nr. 1127 (Internkontrollforskrifta):

§ 5 inneholder sjekklister for hva en bør ha kontroll på ved utføring av større oppgaver.

Bedriftsinformasjon på nett; dokumentmaler, guider, spørsmål og svar samt generell veiledning finnes på www.bedin.no

Hjelp til regelverk kan finnes på www.altinn.no

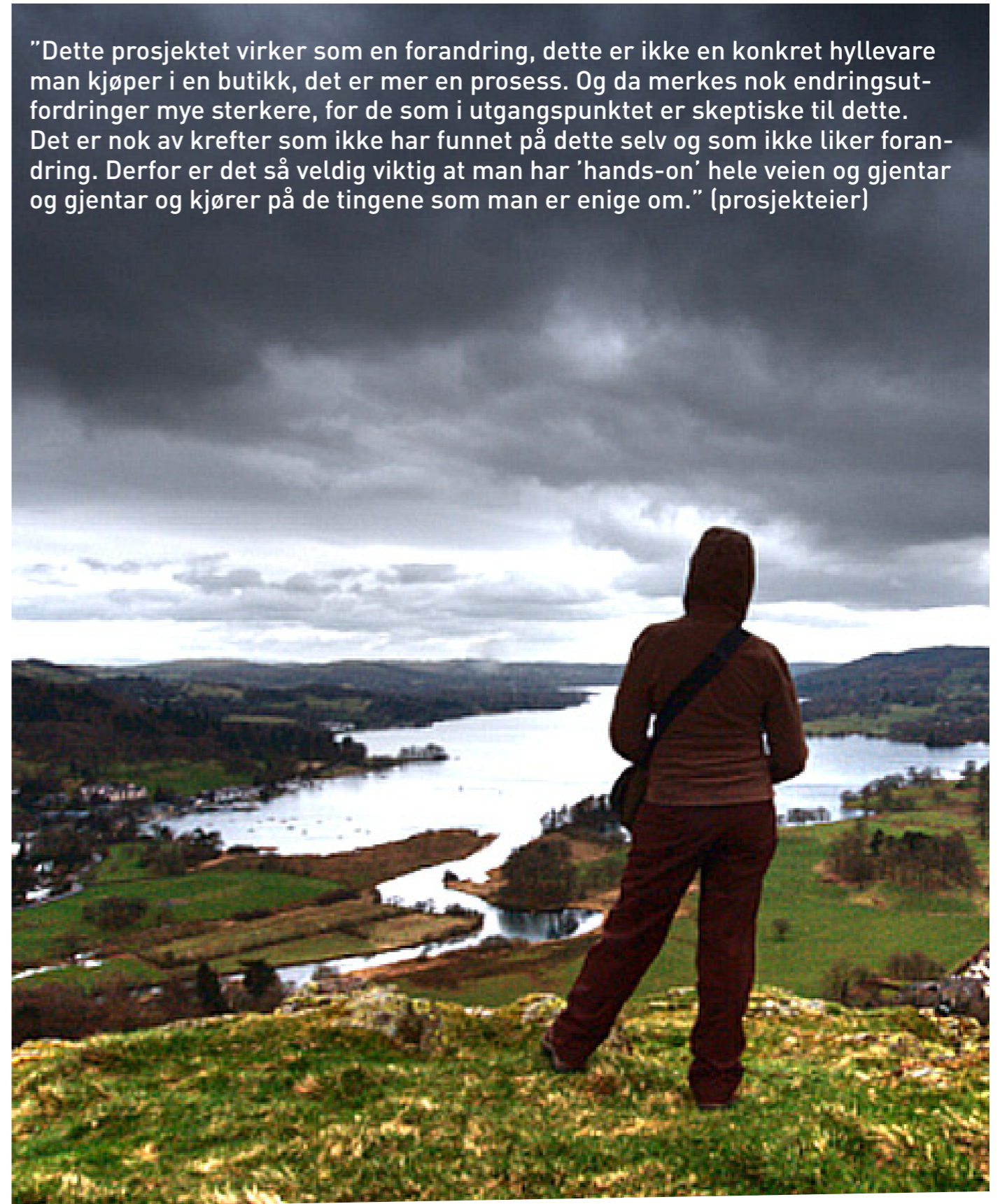
Jussportalen om opphavsrett gir oversikt og veiledning om lover, forskrifter, artikler og nettsteder: <http://www.jussportalen.no/index.php?site=jussportalen/1740/1866>

Introduksjon til opphavsretten ved Prof. dr. juris Olav Torvund:

<http://www.torvund.net/index.php?page=opph-innl>

En innføring i foreningsretten, særlig ikke-økonomiske foreninger, gis av Geir Woxholt i boka "Foreningsrett: med samvirkeloven". Oslo: Gyldendal akademisk forlag 2008 (1. utg. Oslo: Juridisk forlag 1990).

"Dette prosjektet virker som en forandring, dette er ikke en konkret hyllevare man kjøper i en butikk, det er mer en prosess. Og da merkes nok endringsutfordringer mye sterkere, for de som i utgangspunktet er skeptiske til dette. Det er nok av krefter som ikke har funnet på dette selv og som ikke liker forandring. Derfor er det så veldig viktig at man har 'hands-on' hele veien og gjentar og gjentar og kjører på de tingene som man er enige om." (prosjekteier)



Lesetips: G. Follo og M. Villa (2010): Å byggje staden stein på stein. Kap. 8 i boka Innovative bygdemiljø. Ildsjeler og nyskappingsarbeid. <http://test.fagbokforlaget.no/?isbn=978-82-450-0991-0>





LESETIPS: Sluttrapporten til Cittaslow Sokndal, et prosjekt med støtte fra Småsamfunnsatsingen. Dette er en ambisiøs og fylldig sluttrapport som redegjør for aktiviteter i prosjektperioden; eksempelvis hvordan de har jobbet med lokal forankring og profilering, og hva en ikke har lyktes med.
<http://cittaslow.no/content.php?Mode=ArtW&SID=1&ID=231>

C) LIVET ETTER PROSJEKTET

Mot slutten av prosjektet er det evaluering, feiring av hva en har fått til og avklaring av eventuell videreføring/slutføring.

Det ligger i begrepet "prosjekt" at det er noe som er avgrenset i tid. Samtidig er det et gjennomgående mål å forankre erfaringer fra et prosjekt eller tiltak i en videre og varig sammenheng. Et godt forankret prosjekt gjør det lettere å overføre lærdom fra prosjektet i videre utviklingsarbeid i kommunen/lokalsamfunnet - og man unngår at kunnskapen kun ender som sluttrapport i en skuff.

Ved prosjektslutt trengs en administrativ og faglig oppsummering.

Administrativ oppsummering: Oppdragsgiver og offentlig støttesystem (kommune, fylkeskommune, departement) krever en sluttrapport med prosjektregnskap der en gjør rede for aktiviteter og utgifter i prosjektet, i henhold til planer og mål. Her vil underveis rapportering komme til nytte og fungere som et arkiv for oppsummering.

Faglig oppsummering: Hva har man lyktes med? Hvilke mål er nådd? Kan eller bør noe videreføres i en eller annen form? Av hvem? Hvordan kan vi organisere og finansiere en fortsettelse? Også underveis i prosjektet bør slike spørsmål tas opp, for å 'rede grunnen' for en eventuell videreføring.

Ved prosjektslutt er det også viktig å gjøre opp status for hva som eventuelt gikk feil? Hvorfor? Hva bør fases ut?

Hvilken lærdom kan en ta av dette prosjektet - var målet og målgruppen godt nok definert? Hadde prosjektleder de nødvendige egenskaper? Har prosjekteier fulgt tilstrekkelig opp? Hvordan sikre at denne kunnskapen kommer nye prosjekter til nytte?

LESETIPS

Konkrete lesetips er gitt underveis i veilederen. Her listes flere tips og lenker med relevans for lokalt utviklingsarbeid.

Rapporter fra Bygdeforsknings følgeevaluering av Småsamfunnssatsingen:

F. E. Holm og M. Villa (2010) Små samfunn tar sats. Sluttrapport fra følgeevalueringen av Regjeringens småsamfunnssatsing. Rapport 5/10. Norsk senter for bygdeforskning, Trondheim.

F. E. Holm og E. P. Stræte (2008) Utfordringer i lokalt utviklingsarbeid. En delrapport fra følgeevalueringen av Regjeringens småsamfunnssatsing. Rapport 14/08. Norsk senter for bygdeforskning, Trondheim.

Handbøker og skjema:

Link til artikkel om handbok i innovasjon <http://www.forskning.no/artikler/2004/desember/1103713777.95>

Idehefte: Lokalt kurssamarbeid (2001), en oversikt over diverse materiell og studiehefter til inspirasjon i lokalsamfunnsutvikling. <http://www.naturogmiljo.no/materiell/>

Link til søkekilder/fond, søknadsskjema, brevmal, rapportmal; underveis og sluttrapport <http://www.handboka.no/>

Artikler om prosjektledelse: <http://www.avenir.no/Fahjornet-ny/Fagartikler/Hjelp-jeg-har-blitt-prosjektleder/>

Økonomisk støtte:

Om utlysning av Bolyst-midler i Kommunal- og regionaldepartementet:
Les [her](#)

<http://www.innovasjon Norge.no/Soknader/Soknadsoversikt/Fylkesvise-BU-midler/>

Nyttig informasjon om Bygdeutviklingsmidler (BU-midler) og fylkesvise nettsteder:
http://www.bedin.no/php/d_emneside/cf/hApp_101/hPKey_413/hDKey_1

Støtteordninger til lokale kulturtiltak <http://www.norge.no/temaside/tema.asp?stikkord=93892>

Legathåndbok på nett gir blant annet informasjon støttemuligheter knyttet til geografisk område: <http://www.legathandboka.no/>

<http://www.kulturbygget.no/section.cfm?path=4>

Bygdeungdomslagets støtteordning for barn og unge:
http://www.nbu.no/.Mangfold+og+inkludering.b7C_wlb03a.ips

Om rekruttering og motivasjon av frivillige:

http://www.norskrockforbund.no/nor/pages/524-theres_gonna_be_some_rocking

O. Agedal, H. Egeland og M. Villa (2009) Lokalt kulturliv i endring. Fagbokforlaget, Bergen.
<http://www.kulturrad.no/sitefiles/1/fou/nye.rapporter.pdf/04a290421BMLokaltkulturliviendring090101S.pdf>

Eksempler på fylkeskommunale satsinger:

Samarbeidspartnere og plandokumenter i forbindelse med satsning på stedsutvikling i Buskerud fylkeskommune:
<http://www.bfk.no/Modules/theme.aspx?ObjectType=Article&ElementID=2066&CategoryID=4372&Itemid=2283>

Nettportalen www.kom-an.no i Hordaland

Administrativt arbeid:

På sidene <http://www.norge.no/oss/> finnes liste over 'ofte stilte spørsmål'. Noen av disse er relevante for administrative sider lokalt utviklingsarbeid. Eksempelvis:

Forslag til standard arbeidsavtale
<http://www.arbeidstilsynet.no/skjema.html?tid=78142>

Skjema for reiseregning
Les [her](#)

Statens satser for reiser i jobbsammenheng
Les [her](#)

Hvordan stifte en forening
http://www.bedin.no/php/d_emneside/cf/happ_101/hpkey_33/hdkey_1



www.bygdeforskning.no