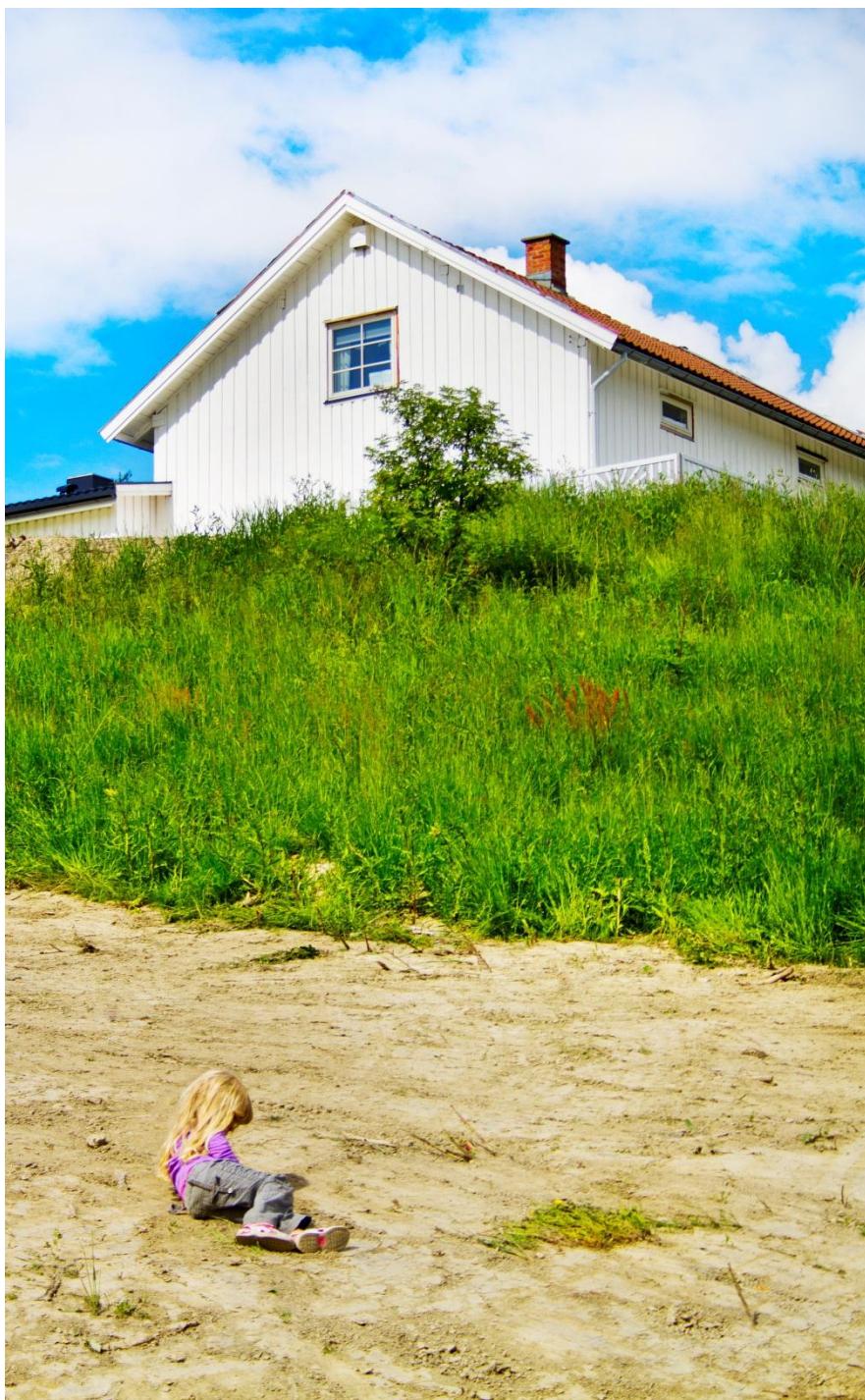


ARBEIDSNOTAT

Distriktsenteret 2013

KARTLEGGING AV PROSJEKTA I BULYST-SATSINGA

Dokumentet kan lastas ned i sin heilhet på distriktsenteret.no.



Innhold

Innleiring.....	4
Avgrensing.....	4
Oppsummering av funn	5
1. Samspel og samhandling den viktigaste suksessfaktoren	5
2. Uklare mål og lite spissa mot målgrupper	6
3. God forankring, rett kompetanse og nok tid gir resultat.....	7
Utfordringar	8
Fylkeskommunane er mindre involverte enn det programmet har lagt opp til.....	8
Sett i bakspeilet.....	9
Framgangsmåte	10
Gjennomgang av funna.....	10
Organisering, finansiering og forankring (alle prosjekta)	11
Oppstart og framdrift.....	11
Finansiering	11
Forankring i kommunen.....	12
Prosjektleiarene	13
Målgrupper (alle prosjekta)	14
Fylkeskommunen er mindre involverte enn tildelingsbrevet tilseier.....	15
Resultat.....	16
Vidareføring	16
Auka kompetanse?.....	18
I kva grad har dei avslutta prosjekta nådd måla sine?.....	18
Mål, tiltak og resultat.....	19
Kvífor har dei avslutta prosjekta nådd måla sine?.....	19
Kva utfordringar har gjort det vanskeleg for dei avslutta prosjekta å nå måla sine?.....	20
Kva betyr Bulyst-tildelinga?	21
Avsluttande refleksjon	22
Vedlegg	24
Vedlegg 1: Liste over kartlagde Bulyst-prosjekt.....	24

Nøkkeltal om kartlegginga

Kartlegginga omfattar alle Bulyst-prosjekt som hadde fått støtte innan februar 2013, dvs. prosjekta som fekk støtte frå Kommunal- og regionaldepartementet i perioden 2010-2013. Kartlegginga omfattar både forprosjekt (maksimalt støttebeløp: 200 000 kr) og hovudprosjekt.

*Kartlagde hovudprosjekt: 81 **

(* *Omdømmekurs for politikere i Finnmark* er ikkje kartlagt fordi vi ikkje fann prosjektet relevant for kartlegginga. Dette var ikkje eit utviklingsarbeid, men eit kortvarig kurs).

*Kartlagde forprosjekt: 6 ***

(***Ungdom som ressurs i Glåmdalsregionen* er ikkje kartlagt fordi vi ikkje lukkast med å kome i kontakt med sentrale personar i prosjektet).

Innleiing

Dette arbeidsnotatet om lokale og regionale utviklingsprosjekt støtta med midlar frå Bulyst-satsinga til Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) byggjer på eit internt kartleggingsarbeid i Distriktsenteret (Kompetansesenter for distriktsutvikling) våren 2013. I februar/mars 2013 vart alle Bulyst-prosjekta kontakta med det føremål å hente inn opplysningar knytt til status, organisering, resultat, vidareføring og liknande.

Føremålet med denne kartlegginga er

- 1) å samanstille opplysningar om dei enkelte prosjekta for å få eit samla oversyn over kva som kjenneteiknar Bulystprosjekta som har fått nasjonal støtte
- 2) finne ut korleis Bulyst-satsinga ser ut til å ha fungert så langt i ein lokal samanheng.
- 3) å trekke nokre liner mellom funna i kartlegginga av Bulystprosjekta og funn i anna dokumentasjon av lokalt utviklingsarbeid Distriktsenteret har framskaffa.

Å dokumentere innhald i og resultat av lokalt utviklingsarbeid er ei av kjerneoppgåvene til Distriktsenteret. I tildelingsbrevet frå KRD for 2013 er ei av dei omtalte oppgåvene å «hente inn og formidle kunnskap frå prosjekt for utvikling av attraktive lokalsamfunn». Distriktsenteret erfarer at det ikkje er så relevant å skilje mellom Bulystprosjekt finansierte av KRD og anna lokalt utviklingsarbeid som skal fremje bulyst når vi søker kunnskap om kva som fremjar attraktive lokalsamfunn. Slik kunnskap må byggja på både erfearings- og forskingsbasert kunnskap over eit breidt spekter av arbeidsmåtar og tiltak.

Samanstillinga og oppsummeringa av Bulyst-kartlegginga er eit bidrag til å seie noko om korleis satsinga har fungert så langt, peike på moment som har overføringsverdi til anna utviklingsarbeid, og vise koplingar til funn frå Distriktsenteret sine utgreingar om lokalt utviklingsarbeid. Her vil vi særleg trekke fram «Seksessrike distriktskommuner» (2012), «Lokalt utviklingsarbeid – en vurdering av resultater og effekter i Rindal og Rauma kommuner» (2013), «Langtidseffekter av omstillingsprogram» (2010) og «Hatten av! En analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter» (2010), som på ulike måtar dokumenterer og drøftar samanhengar mellom lokalt utviklingsarbeid og attraktivitet/bulyst. Alle rapportane finst tilgjengelege på <http://distriktsenteret.no/utgreningar/>.

I tillegg har vi også trekt vekslar på [«Programteori for attraktivitet»](#) (Telemarksforsking, 2013), som blei ferdig etter at vi hadde gjennomført informasjonsinnehentinga om Bulystprosjekta.

Avgrensing

Bulystsatsinga har som hovudmål at «kommuner innenfor det distriktpolitiske virkeområdet skal bli mer attraktive å bo i og flytte til». Denne avgrensa statuskartlegginga av prosjekt som er underveis eller nyleg avslutta har ikkje hatt som føremål å svara på i kva grad de nasjonale måla for Bulystsatsinga blir nådde.

Bulyst-satsinga frå KRD har også to delmål (jf. Utlysning av midlar i 2013):

- 1) «Å støtte opp om lokale, regionale og nasjonale pilotprosjekt som skal fremme attraktive lokalsamfunn, og som har stor overføringsverdi for andre som driver denne typen arbeid.

2) «Å samle og formidle kunnskap fra pilotprosjekter om hva som bidrar til attraktive lokalsamfunn».

Dei to delmåla handler eigentleg om å plukke ut dei rette prosjekta, det vil seie dei som har stor overføringsverdi, og å identifisere kva som er relevant kunnskap og å formidle dette ut. Viss det er ønskeleg å få svar på om og korleis delmåla er nådde gjennom Bulystsatsinga spesifikt, må det gjennomførast ei eiga evaluering. Distriktsenteret har ikkje grunnlag for å vurdere om det er dei «rette prosjekta», jmf. delmål 1, som har fått finansiering. Kva som har overføringsverdi, vil dessutan i større grad visa seg i etterkant enn i ein prosjektsøknad. Vi meiner samstundes vi har grunnlag i vår dokumentasjon til å seie at delmål 1 i stor grad er nådd.

I kor stor grad Bulystsatsinga lykkas i å nå hovudmålet er, uansett metode, vanskeleg å gi eit presist svar på. Det er ein rekke faktorar, meir og mindre lokalt påverkbare, som er med på å avgjere i kva grad eit område blir opplevd som attraktivt for busetting, bedriftsetablering og besøkande. Bulystprosjekta vil kunne vere ein av fleire slike faktorar.

Oppsummering av funn

Vi kan oppsummera bulystkartlegginga gjennom tre hovudfunn:

1. Samspel og samhandling den viktigaste suksessfaktoren
2. Uklare mål og lite spissa mot målgrupper
3. God forankring, rett kompetanse og nok tid gir resultat

1. Samspel og samhandling den viktigaste suksessfaktoren

Tilgang til mangfaldig kompetanse, nettverk, samhandling og langsiktig arbeid er fire stikkord som går igjen når Bulystprosjekta skal trekke fram sine suksessfaktorar. Bulystprosjekt som bygger på allereie eksisterande utviklingsarbeid i kommunen ser ut til å lykkast betre med å nå sine prosjektmål samanlikna med prosjekt som startar meir frå grunnen av. Det kan synast avgjerande at ein stad/kommune har ein kultur for å arbeid med utvikling der samhandling mellom eit breitt spekter av involverte aktørar er gjennomgående. Det er grunnlag for å reise spørsmål om satsingar som Bulystprogrammet blir for generelle og kortsiktige, og at dei i for liten grad differensierer mellom ståstadene til den enkelte kommune/søkjær.

Eit spørsmål i kartlegginga var følgjande: «Kvífor har ein lykkast med å nå måla i prosjektet? Kva er suksessfaktorane?» Vi kan oppsummere med at tilgang til, og bruk av, ulike aktørar sin kompetanse tilpassa dei enkelte prosjekta sine innhald og framdrift blir trekt fram som den viktigaste suksessfaktoren. Går vi nærmare inn i svara finn vi at det er avgjerande for å nå måla at prosjekta på eit tidleg stadium har forankringar inn i ulike nettverk og at aktørane i nettverka bidreg til gjennomføring av prosjektaktivitetane. Dette inneber at ein har nettverk som samhandlar og ikkje berre samsnakkar og at ein har nettverk som tek i vare snarare enn fryktar ulikskap. På denne måten har ein også unngått å bruke mykje energi på å få «ryggdekning» undervegs og tilgang på ekstern kompetanse har vore god. Dette har vore avgjerande for å sikre forankring både i forhold til tid, framdrift og å nå måla.

Funna frå Bulystkartlegginga samsvarar på dette området med funna i Programteori for attraktivitet. Her blir identitet og staden sin kultur trekt fram som sentrale for utviklingskulturen, og dermed evna og vilja

til å skapa ein attraktiv stad. Vi ser at fleire av Bulystprosjekta har greidd å skapa eit positivt utviklingsklima gjennom at fleire og fleire på staden ønskjer å identifisere seg med dei sosiale relasjonane og haldningane prosjektet sitt nettverk speglar. Dermed kan ein seie at forhold knytt til identitet og staden sin utviklingskultur har hatt vesentleg innverknad på dei Bulystprosjekta som meiner dei har lykkast. Dette samsvarar også med funn frå andre studiar Distriktsenteret har initiert. Studien «Seksjonen distriktskommunar» (Telemarksforsking 2012) trekker også fram staden sin utviklingskultur og evne til å arbeide i nettverk som ein avgjerande faktor for å lykkast med lokalsamfunnsarbeid. Trøndelag Forsking og Utvikling gjennomførte i 2010 ein studie av langtidseffektar av omstillingssprogram. Sjølv om fokus her var på satsingar av langt større og omfattande karakter enn Bulystprosjekta, vart eksterne relasjonar, dvs. breie nettverk med handlingsvilje og ønske om å bygge ein solid utviklingskultur, trekt fram som avgjerande.

2. Uklare mål og lite spissa mot målgrupper

Mål og måloppnåing

Av dei 81 hovudprosjekta, har 30 prosent av dei konkretisert eit overordna føremål med prosjektet på ein måte som gjer at dei i etterkant kan etterprøvast/målast. Føremåla med Bulyst-prosjekta er svært opne og lite konkrete og operasjonaliserte, som til dømes «å skape bulyst», «styrkt lokal tilhørsle» og «auka trivsel».

8 av 14 avslutta prosjekt, altså litt over halvparten, meiner dei i stor grad har nådd måla i prosjektet. Fem av 14 meiner dei har nådd måla i middels grad. I eitt prosjekt vart det vurdert som for tidleg å seie.

Meir enn 2/3 av prosjekta har målformuleringar som i liten grad let seg etterprøve og måle. Desse prosjekta har mål som er lite spesifiserte og realistiske, men heller opne og lite konkrete: Skape bulyst, lokal tilknytning og buglede. Etter planlegging og oppstart får vi inntrykk av at gjennomføringa av tiltak blir sjølve målet eller tilleggsmål. Når prosjektleiarane fortel om måloppnåing er det kva dei konkret har gjort av tiltak som ligg til grunn for deira eigenvurdering. Dette forklarer også langt på veg kvifor nærmare 60% av prosjekta meiner at dei har nådd måla i middels eller stor grad, sjølv om berre 14 prosjekt er heilt avslutta.

Målgrupper

Den store overvekta av opne og lite konkrete målformuleringar trur vi også er årsaka til at innbyggjarane generelt er den målgruppa som blir vurdert som den viktigaste i prosjekta, saman med ungdom i regionen og tilflyttarar. Når måla ikkje spesifiserast blir det heller ikkje mulig å spisse kven av innbyggjarane eller kva ungdommar og tilflyttarar prosjektet bør rettast inn mot. Dette kan vi også sjå igjen når dei avslutta prosjekta fortel om kva slags utfordringar dei har hatt for å få med og informera alle som har med eit prosjekt å gjera. Utfordringa m.o.t. lite spissa målgrupper, kjenner vi godt frå studien «Tilflytting for enhver pris?» (2013).

I Bulystprogrammet har ikkje føringane om målgruppe kvinner, ungdom og innvandrarar vore like tydeleg som i tidlegare nasjonale satsingar. Inkludering av nye tilflyttarar, og då særleg utanlandske tilflyttarar har likevel vore prioritert kriterium ved tildeling. Alle prosjekta fekk spørsmål om kor vidt dei

hadde retta seg inn mot kvinner, innvandrarar eller ungdom. 21 av dei 81 prosjekta har *ikkje* hatt nokon av dei tre som målgrupper. Ungdom har vore den viktigaste målgruppa for 1/3 av prosjekta.

Når det gjeld metodar for å involvera målgruppene i prosjektet, ser vi en tydeleg kopling til fokuset på tiltak. Den involveringsmetoden som nemnes hyppigast er «gjennom aktiviteten i prosjektet».

Læringsverdi

Alle som har uttalt seg om dei 14 avslutta prosjekta meiner at lærdommane eller aktiviteten frå Bulyst-prosjektet blir ført vidare i organisasjonen. På spørsmål om prosjektet har gjort kommunen betre til å drive med utviklingsarbeid, svarar 8 av dei 14 prosjekta eit tydeleg ja. Det mest utdjupa svaret inneheld desse elementa: Betre kunnskap om kva prosjektarbeid innanfor lokalsamfunnsutvikling inneber, betre kunnskap om arbeidsformer som gjev makt til ein prosjektleiar som gjennomfører ut frå prosjektplan, sterke medvit om ressursar/lokale eldsjeler i lokalsamfunnet, medvit om kor viktig det er med samspel mellom kommune og lokalsamfunn om utviklingsarbeid.

3. God forankring, rett kompetanse og nok tid gir resultat

Oppstart tek lang tid

Ei viktig erfaring frå Bulyst, er at det tar tid å få organisert opp eit prosjekt, rekruttert prosjektleiar og forankra arbeidet. Ei anna erfaring frå tidlegare studiar, som blir stadfesta i kartlegginga av Bulystprosjekta, er at det tek relativt lang tid frå tildeling av midlar til ein kjem i gang med operativt arbeid. Det synest i mange tilfelle urealistisk å koma i gang med operativt arbeid «frå scratch» på mindre enn tre månader, med mindre prosjektet kan implementerast i eit allereie eksisterande prosjekt. Bulystprosjekt som inngår i ei langsiktig satsing eller er forankra i eksisterande satsingar, i kommunen eller hjå friviljuge, ser ut til å ha eit fortrinn både m.o.t framdrift og ressursar å spele på. Vi ser at mange av prosjekta sokjer om forlenging/utsetting av avslutting. Det gir grunn til å stille spørsmål ved om to-tre års prosjektperiode frå tildeling er for kort tidshorisont. Det viktigaste er likevel at det er realistisk samsvar mellom lengda på prosjektperioden, tilgjengelege ressursar og måla for arbeidet. Ein viss stabilitet i prosjektleiarrolla ser og ut til å vere ein faktor for å sikre framdrift og resultat. Da kan det vere eit poeng å gjere prosjektleiarjobben meir attraktiv gjennom eit engasjement som har ei viss varighet.

Forankring

I fleire prosjekt er god forankring eller godt samarbeid med kommunen trekt fram som ein suksessfaktor for god måloppnåing. God forankring i kommunen, gjerne stadfesta gjennom at rådmann, ordførar eller andre deltek i styringsgrupper eller arbeidsgrupper, kan gje prosjektleiinga ryggdekning for planar og tiltak, sikre informasjonsflyt og føre til at det blir enklare for prosjektet å få kommunale arbeidsbidrag eller økonomiske tilskot som støttar opp under måla i utviklingsarbeidet. At kommunen støttar opp om eit tiltak, kan dessutan vere ein føresetnad for å løyse ut støtte frå andre aktørar, til dømes fylkeskommunen. Om prosjektleiar er rekruttert internt eller eksternt, ser ikkje ut til å påverke kor godt prosjektet vert opplevd å vere forankra i kommunen. Det er om lag like mange prosjekt med eksternt som internt rekruttert prosjektleiar som opplever god forankring.

Erfaringar Distriktsenteret har samla frå ulike typar utviklingsprosjekt over heile landet, tydar på at det ofte kan vere utfordrande å få tilstrekkeleg forankring i kommunen. Samtidig veit vi frå andre studiar og kartlegging av konkrete utviklingsarbeid (www.distriktsenteret.no) at slik forankring kan vere heilt avgjerande for prosjekta si gjennomføringsevne. Frå studien «Langtidseffekter av omstillingsprogram» (2010), veit vi at eit tydeleg og langsiktig engasjement i høve til utviklingsoppgåvene i kommunen er naudsynt for at utviklingsarbeid skal bli vellukka. Engasjementet må forankrast i heile kommuneorganisasjonen, både politisk og administrativt. Kommunane som makta det i løpet av omstillingsperioden er også dei som i etterkant kan syna til best resultat, og då spesielt i høve til endringar som ser ut til å ha varige verknader. Forankring av nye strategiar og arbeidsmåtar krev ei viss grad av stabilitet over tid, men også eit engasjement frå politisk og administrativ side for å ta i bruk og spreie det nye.

Rett kompetanse

God og rett kompetanse blir trekt fram av fleire som ein suksessfaktor for å få til ønska resultat. Ein kompetent prosjektleiar er ein ting, men det synast vel så viktig at prosjektleiinga har høve til å supplere med ekstern fagkompetanse, eventuelt at han/ho er ein del av ein organisasjon med samansett kompetanse eller at prosjektet er med i eit større nettverk der den etterspurde kompetansen finst. Av dei avslutta prosjekta som la stor vekt på ungdom, nemner fleire at ein suksessfaktorar som at emnet var definert av ungdomsrådet, at ungdom sjølv har jobba med prosjektet, at ungdommane tok ansvar og at foreldra var positivt innstilte. Ei anna tilbakemelding på spørsmål om suksessfaktorar, er at kontakten med eldsjelene i prosjektet vart gjennomført på premissane til det frivillige.

Utfordringar

Organisering, tid, økonomi og koordinering er utfordringar som går att. Mange Bulyst-prosjekt er avhengige av at engasjerte enkeltpersonar legg ned ein ekstra innsats ut over det betalte arbeidet på dagtid. Faren er sjølvsagt at nøkkelpersonar med mange roller i det same prosjektet tek på seg for mykje over for lang tid og etter kvart mistar gnisten. Å få med alle eller å nå ut med informasjon til alle er anna utfordring som blir nemnt. Mobilisering, medverknad og involvering står og fell på at ein «får med alle», men det kan samtidig vere svært krevjande for ein prosjektleiar i ei avgrensa stilling å nå ut til frivillige lag og foreiningar som skal spele ei rolle i prosjektet.

Fylkeskommunane er mindre involverte enn det programmet har lagt opp til

Ut frå svara kan vi konkludere med at fylkeskommunane jamt over har vore mindre involverte i Bulyst-prosjekta enn det tildelingsbreva frå KRD har lagt opp til. Vi har ikkje nok grunnlag til å seie kvifor, og det er antakeleg ulike årsakar til dette, men vi vil peike på at fylkeskommunen sit på kompetanse og nettverk som kan ha stor verdi for relativt isolerte prosjektleiarar. At fylkeskommunen er aktivt med, sikrar dessutan at nokon fangar opp og delar erfaringar som kan vere svært nyttige for andre kommunar i fylket.

Sett i bakspeilet

På spørsmålet «Nemn ein ting prosjektleiaren ville ha gjort annleis dersom prosjektet skulle starte på nytt», går mange av svara i retning av

- grundigare forarbeid/meir på plass før igangsetjing
- betre forankring og sterkare forplikting
- sterkare eller betre eller annleis styring og/eller organisering

Av dei 14 avslutta prosjekta, er ikkje desse momenta like tydelege og svara er meir ulike. Det kan ha samanheng med at dei som er avslutta, ikkje har opplevd forankring eller styring som vesentlege utfordringar, eller det kan skuldast at ein har fokus på andre «læringstema» enn det prosessuelle når prosjekta er avslutta. Det har vi ikkje grunnlag for å seie noko om. To moment som er nemnt fleire enn ein gong av dei som har avslutta prosjekta, er meir ressursar til bruk i prosjektet (prosjektleiing) og sterkare involvering av målgruppene.

Viss vi skal gi ei anbefaling til framtidige program- og prosjekteigarar og «støttespelarar», vil vi anbefale grundigare forarbeid og betre forankring før ein sett i gang prosjekt. For å sikre eit best mogleg grunnlag for å lykkas med lokale utviklingsprosjekt, er det viktig at føresetnadene for å lykkast er til stades. I eit slikt forarbeid, eller «kvalitetssikring», er det rom for at fylkeskommunane tek ei sterkare rolle.

Framgangsmåte

Materialet er samla inn fylkesvis av Distriktsenteret sine fylkeskontaktar, dvs. fleire ulike rådgjevarar. Kartlegginga av Bulyst-prosjekta er ikkje gjennomført etter vitskaplege prinsipp, fordi målet ikkje har vore ei omfattande evaluering, men ei statuskartlegging. Det har vore opp til kvar enkelt rådgjevar å velje konkret innsamlingsmetode. Dei fleste har intervjua ei eller fleire sentrale kjelder i prosjektet på telefon eller ved personleg oppmøte. Enkelte har oppmoda kjeldene sine om å fylle ut eit skjema, medan andre har kombinert intervju med å hente opplysningar frå prosjektdokument. Vertskommunar for Bulyst-prosjekt og fylkeskommunar er som regel ikkje blitt kontakta (med mindre prosjektleiinga er ein del av kommunen).

Resultatet er eit sett med opplysningar om kvart prosjekt som Distriktsenteret har studert og analysert, og som til saman kan seie ein del om korleis Bulyst-satsinga har fungert til no. Det er likevel viktig å hugse at funna har avgrensa verdi som «dokumentasjon». Frå eit vitskapleg perspektiv er det fleire svake sider ved framgangsmåten: Materialet er henta inn av ulike personar og ved hjelp av ulike arbeidsmetodar, vi har stort sett berre spurt ei kjelde per prosjekt og har ikkje gått inn for å kontrollere opplysningane vi har fått. Sjølv om oppteljing og analyse er gjort på ein tilnærma vitskapleg måte, vil enkelte data kunne vere subjektive eller misvisande. I ettertid ser vi også at det er spørsmål vi gjerne skulle hatt svar på, men som ikkje er tekne med i intervjuguiden. Trass i slike svakheiter, er arbeidet med å analysere informasjonen utført etter ein tilnærma vitskapleg arbeidsmåte. Vi har brukt både kvantitative og kvalitative metodar, men har valt å leggje størst vekt på kvalitative vurderingar og «store liner» i materialet.

Gjennomgang av funna

Kartlegginga tok utgangspunkt i ein spørjeguide med følgjande spørsmål:

Prosjektfakta

1. Kor stort er det samla budsjettet?
2. Er budsjettet blitt endra undervegs?
3. Er prosjektet eit hovudprosjekt eller forprosjekt?
4. Når starta prosjektet opp?
5. Kor lenge skal prosjektet vare?
6. Kor lang tid gjekk det frå tildeling til oppstart?
7. Kor i prosessen er prosjektet no? (start/gjennomføring/avslutning)
8. Kva er det geografiske omfanget? (del av kommune, ein kommune, fleire kommunar)
9. Har innhaldet i prosjektet endra seg etter oppstarten? Kva går endringane ut på?
10. Korleis blei prosjektleiaren rekruttert? (internt/eksternt)
11. Korleis er prosjektet organisert?
12. Har trekk ved organiseringa hatt mykje å seie for prosjektet?
13. Kva er det overordna føremålet med Bulyst-prosjektet?
14. I kva grad har prosjektet nådd måla sine? (liten/middels/stor grad evt. for tidleg å seie)
15. Kva resultat er oppnådde til no?
16. Kvifor har ein lukkast med å nå måla i prosjektet? Kva er suksessfaktorane?

17. Har de støytt på utfordring som har gjort det vanskeleg å nå måla i prosjektet? Kva for utfordringar?
18. Har prosjektet retta seg mot kvinner, ungdom eller innvandrarar?
19. Kven er den viktigaste målgruppa for prosjektet?
20. Korleis har ein involvert målgruppa/-ene?
21. Var Bulyst-ordninga avgjerande for at prosjektet kom i gang?
22. Heng prosjektet saman med tidlegare satsingar?
23. Er prosjektet godt forankra i kommunen (politisk, t.d. i planar)?
24. Er fylkeskommunen involvert i prosjektet?

Berre for avslutta prosjekt

25. Er prosjektet ført vidare i ei eller anna form? I kva form, og av kven?
26. Blir lærdommane eller aktiviteten frå Bulyst-prosjektet ført vidare i organisasjonen?
27. Har prosjektet gjort kommunen betre til å drive med utviklingsarbeid?
28. Nemn ein ting prosjektleiaren ville ha gjort annleis dersom prosjektet skulle starte på nytt.

Gjennomgangen av funn er basert på desse spørsmåla, men der vi har samla funna i tematiske bolkar. Vi går ikkje grundig inn i alle funna/spørsmåla.

Organisering, finansiering og forankring (alle prosjekta)

Oppstart og framdrift

Vi veit frå tidlegare kontakt med ein del av prosjekta at dei har brukte ein del tid på å koma i gang med gjennomføring av prosjektplanar og at det gjerne har ført til at heile prosjektet har blitt forsinka. Vi ønskte difor å kartlegge kor vanleg det er å bruke lenger tid enn planlagt på oppstart, og lang tid som faktisk gjekk frå tildeling til oppstart. Om lag fire av fem prosjekt var i gang innan eit halvt år etter Bulyst-tildelinga. Nesten alle prosjekta (73 av totalt 81) var i gang innan eitt år etter tildeling. Berre tre prosjekt merka seg ut ved å bruke meir enn eitt år (i det mest ekstreme tilfellet: 2 år) på å kome i gang.

Vi finn ikkje noko systematisk samanheng mellom framdrift i starten og grad av forankring i kommunen, og heller ikkje mellom framdrift og budsjettstorleik. Men det er stor variasjon i svara, frå dei som har alt klart til oppstart, til prosjekt som må stable ein liten organisasjon på beina før aktiviteten i prosjektet kan kome i gang. Ein del kjelder opplyser at prosjektarbeidet starta opp like etter tildelinga av Bulyst-midlar, eller til og med før. Desse Bulyst-prosjekta utgjer ofte ein del av eit større, langsiktig utviklingsarbeid i ein kommune eller region. Dermed er i alle fall ein del av prosjektorganisasjonen alt på plass, og det går kort tid før arbeidet i Bulyst-prosjektet kjem i gang.

Finansiering

Forholdet mellom prosjekta sine samla budsjett og Bulyst-tildelingar varierer svært mykje. Ein stor andel av prosjekta har eit samla budsjett avgrensa til Bulysttildelinga og det denne tildelinga utløyser av medfinansiering frå eigen organisasjon, kommunar og fylkeskommunar. Ei mindre gruppe prosjekt (14), der fleirtalet er i regi av enkeltkommunar, har ein annan finansieringsmodell, der det samla budsjettet er fleire gonger større enn Bulyst-tildelinga.

Tabell 2 viser ei oversikt over dei 14 prosjekta i kartlegginga der Bulyst-midlane utgjer under 1/3 av det samla budsjettet i prosjektet. I fire tilfelle utgjer Bulyst-midlane under 1/10 av det samla budsjettet. I to av desse tilfella opplyser prosjektet at Bulyst-tildelinga ikkje var avgjerande for at utviklingsprosjektet kom i gang. Tre av dei 14 prosjekta i oversikta svarar at Bulyst ikkje var avgjerande, medan dei elleve andre vurderer Bulyst som viktig eller avgjerande for at prosjektet starta opp. Dette fortel at Bulystmidlane har vore viktige også for større utviklingsprosjekt som har mykje finansiering frå andre kjelder. Forklaringa er i dei fleste tilfelle at prosjektleiinga har vore flittig og kreativ i jakta på finansieringskjelder og brukt Bulyst som ei «brekkstong» eller ein katalysator for å løyse ut andre midlar.

Tabell 2: Prosjekt der Bulyst-midlane utgjer under 1/3 av det samla budsjettet

Namn på Bulyst-prosjekt	Bulyst-andel av samla budsjett (%)
Aktive ungdomsråd i Finnmark (Finnmark)	28
Vi vil heim (Nordland)	15
Austrått 1537 (Sør-Trøndelag)	9
Arbeidskraftmobilisering i distriktet i Sør-Trøndelag	2
Møteplass og kunnskapsbase for fjellsport og ekstremsport i Sogndal (Sogn og Fjordane)	27
Bulyst med ski heile året (Hordaland)	29
Smaabyen Flekkefjord (Vest-Agder)	12
Toke Brygge (Telemark)	14
Rom for alle i Bø (Telemark)	6
Kom til Nome! (Telemark)	23
Økologisk bulyst i Sauherad (Telemark)	26
Dalen +: ein heim for oss - ein heim for deg (Telemark)	18
Seljord og sogene (Telemark)	4
Ekte landsbyliv (Oppland)	21

I dei tilfella kor Bulystmidlane utgjer ein svært låg del, ser utviklingsarbeidet ut til å gå over fleire år med eit overordna føremål som blir understøtta av arbeid med fleire «arbeidspakkar» eller delmål. «Seljord og sogene» i Telemark er eit døme på eit slikt prosjekt. Det er tydeleg at prosjektet har gått gjennom fleire fasar, der Bulyst-prosjektet no er avslutta og aktørane frå prosjektarbeidet søker etter nye midlar (internasjonalt samarbeid om landskap og legender).

Seljord og sogene er eitt av Bulyst-prosjekta som er avslutta, og prosjektet har tent som føredøme for fleire av Bulyst-prosjekta i Telemark, både ved at dei same personane har vore involverte og ved at fylkeskommunen har overført kunnskap mellom prosjekta. Resultatet er at alle dei seks Bulyst-prosjekta i Telemark har store samla budsjett, jamfør tabellen over.

Forankring i kommunen

Prosjekta fekk spørsmål om kor vidt dei hadde god forankring i vertskommunen, altså at folkevalde og/eller administrasjonen kjenner til og følgjer med på prosjektarbeidet og eventuelt at prosjektet er omtalt i kommunale planar.

God forankring i kommunen, anten politisk eller administrativt (men helst begge deler), er av stor betydning fordi arbeidet i dei fleste Bulyst-prosjekt har ein del med kommunen sine oppgåver å gjere,

særleg samfunnsutviklarrolla. Dersom Bulyst-prosjekt ikkje er initierte av ein kommune og det er gjort lite for å gjere politikarar og administrativt tilsette kjende med konsept og planar, risikerer ein at prosjektleiinga må bruke mykje tid på å informere om prosjektet, skaffe tillit og legitimitet og kanskje få gjennomslag for planar. Dårleg forankring vil truleg alltid vere til ulempe for prosjektet.

7 av 10 Bulyst-prosjekt opplever at dei har god forankring i kommunane. I eitt prosjekt er svaret at forankringa er god i kommuneadministrasjonen, men ikkje politisk, og slike nyansar finst det heilt klart blant fleire av dei som ikkje har spesifisert om det er politikarane eller administrasjonen forankringa gjeld. To av ti prosjekt seier at dei ikkje har forankring i kommunen. Fleire av desse seier òg at dette er noko dei jobbar med eller ønskjer å få til. For 8 prosjekt er det ikkje gitt noko svar.

Prosjektleiaren

Kring halvparten av prosjektleiarane er rekrutterte internt i organisasjonen som eig Bulyst-prosjektet, og like mange er eksternt rekrutterte gjennom ein utlysings- og tilsetningsprosess. Nokre få prosjekt har hatt både interne og eksterne prosjektleiarar. Vi finn også nokre prosjekt som har valt alternative leiingsmodellar. Eit døme på det, er prosjekt der ein kommunetilsett leiger inn ein konsulent på timebasis for å få hjelp til visse oppgåver.

Det går fram av materialet at mange opplever det som ein fordel at prosjektleiaren for Bulyst-prosjektet er tilsett i heil eller tilnærma heil stilling. Prosjekt der berre ein person er involvert i drifta blir opplevd som sårbare og mange Bulyst-prosjekt er blitt kraftig forseinka på grunn av utskiftingar i prosjektleiinga. Å vere åleine er dessutan krevjande, og mange saknar nokon å drøfte problemstillingar med.

Intervjumaterialet viser dessutan at det gir større stabilitet og fleksibilitet å vere fleire. Eit visst fagleg miljø sikrar dessutan at prosjektet har tilgang på ulike typar kompetanse. I nokre av prosjekta med fleire medarbeidarar, har felles grunnopplæring i PLP-metoden vist seg å ha mykje å seie fordi det sikrar at alle «snakkar same språk». Stillingar ut over prosjektleiaren treng ikkje nødvendigvis vere 100 % stillingsressurs. At fleire personar er inne i prosjektet vil uansett ha verdi for prosjektleiaren og for framdrifta i prosjektet. Studien «Hatten av!» (2010), om prosjektleiarrolla i lokala samfunnsutviklingsprosjekt, syner ein tendens til at de med minst (0-24 %) og størst stillingsdel (75-100 %) oftast opplever einsamheit. Det kan ha samanheng med at ein låg stillingsandel på den eine sida gir få moglegheiter for tilstrekkeleg kontakt med relevante andre, mens ein høg stillingsdel i motsett fall kan innebere større risiko for «daudtid» og periodar med mindre prosjektaktiviteter, og/eller at det blir forventa at ein prosjektleiar på tilnærma heiltid skal gjere «alt» aleine.

Gjennomtenkt organisering, t.d. med arbeidsgrupper/ad hoc-grupper, involvering av nøkkelpersonar, bruk av frivillige, forpliktande samarbeid, solid forankring, opne linjer til avgjerdstakarar, høve til å leige inn fagpersonar osb. kan til ei viss grad kompensere for at ein enkelt prosjektleiarar har ansvaret for eit prosjekt.

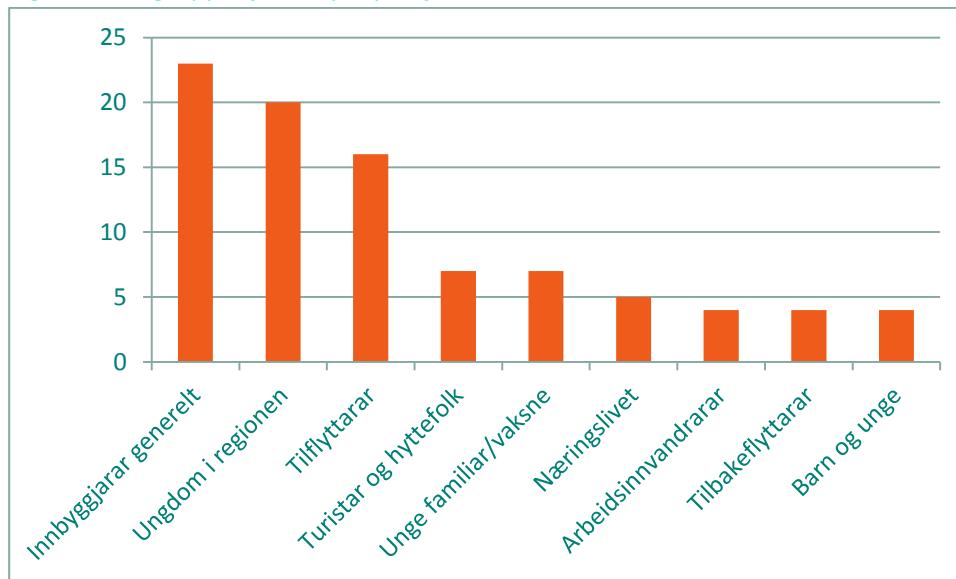
Referansegrupper, styringsgrupper og styre ser ut til å vere viktige støttestrukturar. Slike organ kan fylle ulike funksjonar, frå faglege innspel til å korte ned vegen frå tanke til gjennomføring av tiltak og aktivitetar. Fordelane kjem naturlegvis berre dersom samansetjinga av personar er tilfredsstillande. Det er tydeleg at det finst ei rekke fallgruver, som frå at rådmannen viste seg å vere alt for oppteken med andre oppgåver eller at lokalpolitikarar i ei styringsgruppe ikkje var engasjerte i prosjektet. Mange prosjekt har bytt ut personar eller heile grupper fordi dei ikkje fungerer etter intensjonen (eller ikkje var godt gjennomtenkte i søknaden).

Målgrupper (alle prosjekta)

Alle Bulyst-prosjekta fekk spørsmål om kor vidt dei hadde retta seg inn mot kvinner, innvandrarar eller ungdom. 21 av dei 81 prosjekta har *ikkje* hatt nokon av dei tre som målgrupper. Elles var det klart flest prosjekt, 27 av 81, som hadde fokus på ungdom.

Prosjekta fekk også spørsmål om kva for ei målgruppe som var viktigast. Blant dei mange ulike svara, registerer vi 35 ulike omgrep og til saman 126 svartilfelle (fordi mange har oppgitt fleire målgrupper). Figur 1 viser kva for målgrupper som vart trekta fram oftast, og kor mange gonger dei er nemnde (Intervjuobjekta kunne nemne meir enn ei målgruppe).

Figur 1: Målgrupper for Bulyst-prosjekta

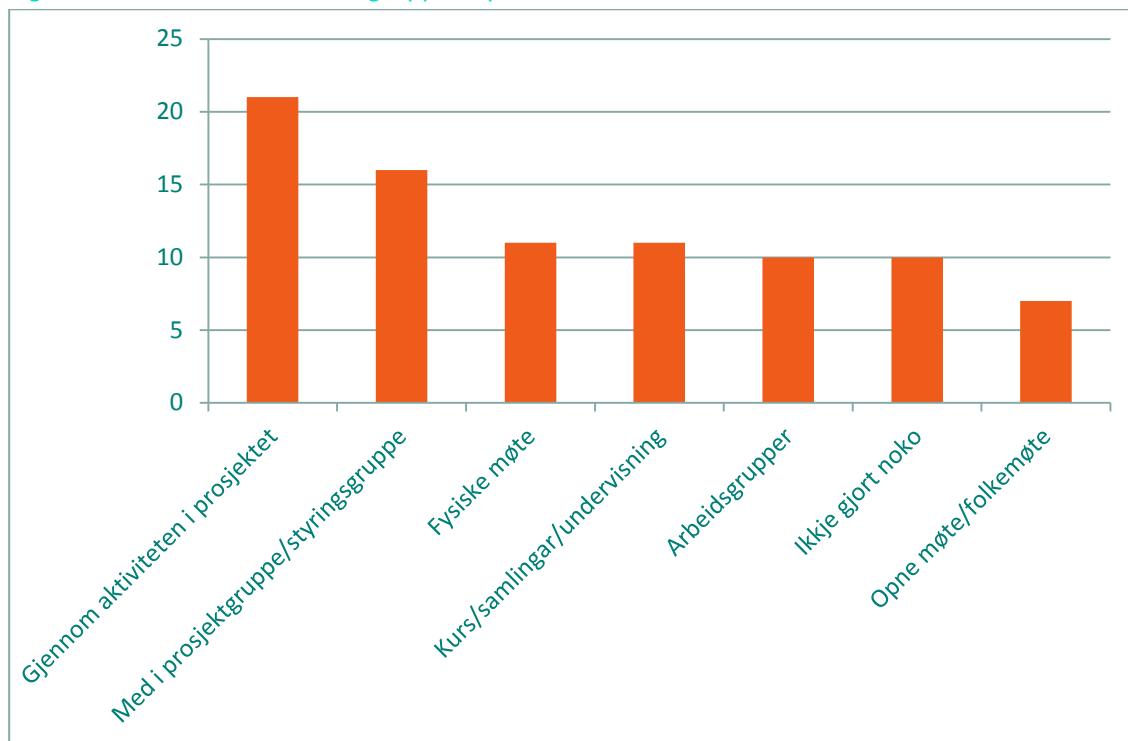


Andre omgrep som er brukt om målgrupper for prosjekta er: arbeidsgjevarar med arbeidskraftbehov, frivillige, einslige mindreårige flyktningar, innvandrarungdom, «familiegjenforente», busette einslige flyktningar, bustadkjøparar, bustadsøkjarar, jenter med høg utdanning, unge kvinner, kvinner, kunstnarar, kunst- og kulturinteresserte, eldre, ungdom i etableringsfasen, kommunar, arrangørar. Alle desse omgrepene blei brukte i 1-3 tilfelle.

Når det gjeld framgangsmåte og metode, er det klart at ei mindre open spørsmålsstilling eller ei teljing basert på søknaden ville ha gitt eit betre oversiktsbilete over fordelinga på målgrupper, m.a. fordi ein kunne ha samla kategoriar som liknar kvarandre eller overlappar. Det er uansett mogeleg å sjå eit visst mønster når det gjeld målgrupper. Bulyst-prosjekta rettar seg særleg mot innbyggjarar generelt, ungdom (truleg i tydinga «ikkje flytta heimanfrå», dvs. ca. 13-20 år) og tilflyttarar (både tilbakeflyttarar og nye tilflyttarar).

Prosjekta sine representantar har òg svart på korleis ein har gått fram for å involvere målgruppene prosjektet satsar på. Ikkje alle svara er konkretiserte, men materialet vi har gir eit visst innblikk i samarbeidsmåtar (sjå figur 2 nedanfor).

Figur 2: Måtar å involvere målgruppene på



Svara som elles blei gitt (i 1-4 tilfelle) er: Annonsar og publisering, nettverk, foredrag, brukarundersøkingar, nettside, medlemskap, intervju/samtalar, møte med Ungdomsrådet og oppmading om å kome med forslag. Ut frå annan kontakt med prosjekta veit vi at mange fleire brukar sosiale medium enn dei som har nemnt det her. Særleg Facebook blir ofte brukt til å kommunisere med og involvere representantar for dei viktigaste målgruppene.

Fylkeskommunen er mindre involverte enn tildelingsbrevet tilseier

Ut frå tildelingsbrevet frå KRD til fylkeskommunane, skal fylkeskommunane spele ei sentral rolle i dei enkelte Bulystprosjekta, mellom anna gjennom rådgjeving undervegs i prosjektpersonen. Forankring av prosjekta opp mot det regionale nivået vil derfor ha betydning.

I tildelingsbrevet står det at: «*Departementet vil oppfordre fylkeskommunane til å ta ein rådgjevar- og støttespelarfunksjon for dei utviklingsprosjekta som no får støtte gjennom bulystsatsinga. Vi ser fylkeskommunane som ein heilt sentral nettverksbyggar og regional tilretteleggjar for lokale prosjekta. Med utgangspunkt i fylkeskommunane si rolle som regionale utviklingsaktørar er det naturleg at dei tek støttespelarrolla for prosjekta. Vi ønskjer at fylkeskommunane inkluderer dei som har lokalt prosjektansvar for bulystprosjekta i sitt arbeid med regional utvikling.*

»

Biletet frå statuskartlegginga er ikkje veldig oppløftande. Halvparten av prosjekta rapporterer om liten interesse frå fylkeskommunen si side, eller i alle fall lite kontakt. To av fem hovudprosjekta som har svart, seier at fylkeskommunen er direkte involvert i Bulyst-prosjekta, både gjennom økonomisk og fagleg støtte. Ein av fem svarar at fylkeskommunen *ikkje* er involvert. Dei fleste av desse har òg kommentert at

dei er skuffa og overraska over at fylkeskommunane har vore så fråverande fordi tildelingsbreva frå KRD har skapt forventningar om at fylkeskommunane skulle spele ei meir aktiv rolle.

Mellan dei to ytterpunktene (direkte involvering og mangel på involvering), finn vi tre grupper med «mellomfornøgde» svar. Litt over ein av ti seier at fylkeskommunen berre har ei økonomisk rolle i prosjektet. Ein annan tiandel har svart at fylkeskommunen var involvert i søknadsfasen og med finansiering, men etter det har dei vore fråverande. Nok ein tiandel svarar at fylkeskommunen er involvert gjennom finansiering og som deltar i styringsgruppa, men at det er lite kontakt ut over dette. I styringsgruppa tek fylkeskommunen ei observatørrolle; dei er ikkje på tilbodssida når det gjeld råd og rettleiing. Frå eitt av ti prosjekt manglar vi informasjon.

I Bulystkartlegginga er det tre fylker som skil seg positivt ut: Sogn og Fjordane, Hordaland og Telemark. I desse tre fylka svarar nesten alle prosjekta at fylkeskommunen har involvert seg undervegs i arbeidet, gjennom t.d. styringsgruppedeltaking, fagleg rådgiving og som arrangør av felles møteplassar/opplæringstiltak for prosjekta. (I fylke med kun eitt prosjekt, som Østfold, har vi for tynt grunnlag til å seie noko om fylkeskommunen si rolle i Bulyst generelt)

Ut frå svara kan vi konkludere med at fylkeskommunane i mange tilfelle burde vore meir involverte i mange Bulyst-prosjekt. Det er fleire opplagte grunnar til at dei bør prioritere dette, ikkje minst at fylkeskommunen sit på kompetanse og nettverk som kan ha stor verdi for relativt isolerte prosjektleiarar. At fylkeskommunen er med, sikrar dessutan at nokon fangar opp og delar erfaringar som kan vere svært nyttige for andre kommunar i fylket.

I «Effekter av Tettstedprogrammet og Utkantsatsinga» (2011), fann vi at fylkeskommunen spelte ei viktig rolle ved å gje fagleg bistand og oppfølging både i programperioden og i ettertid, sjølv om oppfølginga var tettast medan programmet gjekk føre seg. Her er det vist til at fylkeskommunen er ein viktig støttespelar for kommunane, både fagleg og på andre måtar. Fylkeskommunen kjenner kommunane, og sit ofte med faglege ressursar som kan støtte opp om arbeidet i kommunane. Samstundes har kommunane store forventningar til fylkeskommunen, også i form av regionale midlar, forventningar som ikkje alltid kan oppfyllast. I dei to nemnte programma var også Kommunal- og regionaldepartementet og Miljøverndepartementet viktige faglege støttespelarar.

Resultat

Vidareføring

Då kartlegginga vart gjennomført, var 14 av hovudprosjekta avslutta. Ein del interessante funn kan knytast til denne gruppa med prosjekt, sjølv om det er kort tid sidan prosjekta blei avslutta. Tabellen nedanfor viser kva for prosjekt som var avslutta då kartlegginga vart gjennomført.

Tabell 1: Avslutta Bulyst-prosjekt

Prosjekt	Eigar/hovudaktør	Involverte kommunar
Framtidskonferansen i Tjeldsund	Ungdomsrådet i kommunen	Tjeldsund

Kortnebbgåsas ve & vel	Kortnebbgåsas Ve og Vel i bygda Beitstad	Steinkjer
Rennebu 3000	Kommunen	Rennebu
Bygda versjon 2.0	Bygda 2.0 AS	Åfjord
TUN+	Høgskulen i Sogn og Fjordane	Solund og Sogndal
Kulturbasert entreprenørskap - for, av og med ungdommen	Ungdomsrådet i kommunen	Lærdal
LivOGLyst i Samnanger	Kommunen og eit næringsselskap	Samnanger
Bulyst med ski heile året	Destinasjon Voss og prosjektet Ski heile året	Voss, Jondal og Odda
LivOGLyst Storebø og Møkster	Kommunen	Austevoll
Auka bulyst i Åmli kommune	Kommunen	Åmli
Seljord og sogene	Kommunen	Seljord
Bygdekvinnelaget åpner bygda!	Bygdekvinnelaget	-
Lokale og regionale parker	Norske Parker	-
Huset i bygda	Sogn og Fjordane Bygdeungdomslag og Norske kulturbygg	-

Når det gjeld vidareføring av sjølve prosjektet eller innhaldet i prosjektet, svarar 11 av 14 at sjølve prosjektet får ei vidareføring. I eitt tilfelle er svaret at vidareføringa blir arbeidd med no. To har ikkje svart. Intervjuobjekta har tolka omgrepene «vidareføring» ganske vidt. Spennet går frå «ideen er ført vidare» til mulege organisasjonsetableringar eller nye prosjekt, festivalar og arrangement. Aktørane som fører idear og innhald vidare, er ikkje nødvendigvis dei same som stod for Bulyst-prosjektet (sjølv om dette òg førekjem, t.d. ved at eldsjeler held fram med å arbeide for same føremål på nye måtar). Ei vanleg utvikling er at personane bak dei avslutta prosjekta «overleverer» det vidare arbeidet til etablerte organisasjonar, kommunen, eit «paraplyprosjekt» (overordna prosjekt der Bulyst-prosjektet har utgjort ein av fleire delar) eller lokale selskap. Vi har ikkje oversikt over kva dette får å seie for kontinuiteten i arbeidet. I dei fleste tilfella er det truleg for tidleg å konkludere om kor vidt prosjekta får ei tydeleg vidareføring.

Frå studien *Effekter av nasjonale utviklingsprogram* veit vi at det var først og fremst var forhold utanfor programmet som gjorde at ikkje alle kommunane lukkast med å vidareføra programdeltakinga i nye

satsingar. I studien kjem det fram at det som var mest avgjerande var at andre oppgåver knytt til forvaltning og drift har sett utviklingsspørsmåla på sidelina.

Auka kompetanse?

På spørsmål om prosjektet har gjort kommunen betre til å drive med utviklingsarbeid, svarar 8 av dei 14 prosjekta eit tydeleg ja. Det mest utdjupa svaret innehold desse elementa: betre kunnskap om kva prosjektarbeid innanfor lokalsamfunnsutvikling inneber, betre kunnskap om arbeidsformer som gjev makt til ein prosjektleiar som gjennomfører ut frå prosjektplan, sterkare medvit om ressursar/lokale eldsjeler i lokalsamfunnet, medvit om kor viktig det er med samspel mellom kommune og lokalsamfunn om utviklingsarbeid. Eit anna svar er «meir erfaring og kompetanse». Ein annan person svarar at kommunen har lært kor viktig kontinuitet er i utviklingsarbeid.

«Ethvert prosjekt utfordrer organisasjonen til å tenke annerledes, dette har vært et stort og langvarig et, der vi kanskje har hatt bedre mulighet enn noen gang til å følge en prosess og en «tankerekke» over tid. Erfaringa er at det er slike prosjekter vi helst vil jobbe med, de har størst mulighet til å lykkes.»

For tre prosjekt er svaret «delvis» eller litt uklart formulert (t.d. fordi prosjektet berre kan svare ja for ein av to kommunar i prosjektet). To svarar tydeleg nei og eitt prosjekt har ikkje svart på spørsmålet, men dette gjeld nasjonale prosjekt der ein landsdekkjande eller ikkje-lokal organisasjon er eigar. Slike prosjekt manglar ei naturleg tilknyting til ein kommune, og det er uklart om spørsmålsstillaren passa på å spørje om prosjektet har gjort *organisasjonen* betre til å drive med utviklingsarbeid. Desse tre svara bør ein difor sjå vekk frå.

Også dei ikkje-avslutta prosjekta er spurta om det same. Ein del svarar naturleg nok at det er for tidleg å konkludere, men mange gir også grunngjeve ja-svar på spørsmålet. Det er ikkje mogleg å finne noko klart mønster i svara, men vi refererer likevel nokre stikkord frå dei som har svara ja:

- meir tverrfagleg samarbeid og arbeidsmåtar
- lærar å samarbeide på tvers av kommune-frivilligkeit-næringsliv
- prioriterar utviklingsarbeid høgre/meir kontinuerleg
- tilført kompetanse på nye fagområde, som kunst og kultur og stedsutvikling
- blitt betre på å sjå samanhengar mellom innsatsområde og tenkje heilheitlig
- fått nye inngangar til politiske diskusjonar (døme: prosess og resultat av ein skolestrukturdebatt, som er dreid frå å handle om økonomi og dei einskilde grepene til å handle om kva som gagnar ein offensiv bulyststrategi for heile samfunnet/heile kommunen)
- ser betre verdien av samarbeid mellom kommunar

Dei som svarar nei på spørsmålet, grunngjev det mellom anna med at kommunen ikkje har vore involvert, ikkje har satt av nok ressursar og at prosjektet ikkje er forankra.

I kva grad har dei avslutta prosjekta nådd måla sine?

Av dei 81 hovudprosjekta i Bulystsatsinga Distriktsenteret har kartlagt var 14 avslutta pr april 2013.

Kartlegginga av dei avslutta prosjekta gir oss innsikt i korleis prosjekta vurderer si eiga måloppnåing. 8 av 14 prosjekt, altså litt over halvparten, meiner dei i stor grad har nådd måla i prosjektet. Fem av 14 meiner dei har nådd måla i middels grad. I eitt prosjekt vart det vurdert som for tidleg å seie.

Dersom vi ser nærmare på målsetjingane slik dei er beskreve i prosjektplanane, går det fram at mange mål er lite konkrete. Gjennomføring og måloppnåing er følgjeleg vanskeleg å vurdere.

Når det gjeld alle dei 81 hovudprosjekta, syner ei teljing at berre kring 30 prosent av dei har beskreve eit overordna føremåla med prosjektet som er av ein slik karakter (konkretiseringsgrad) at dei i etterkant kan etterprøvast/målast. Resten, om lag 70 % har definert føremåla på ein slik måte at det vanskeleg let seg måle om prosjektet har oppnådd det dei sjølv har definert som føremålet med prosjektet.

Føremåla med Bulyst-prosjekta er svært opne og lite konkrete, som til dømes å skape bulyst, lokal tilhørsle og trivsel. Ein del av føremåla blir konkretiserte gjennom delmål eller delstrategiar.

Mål, tiltak og resultat

Kjelder som blir spurde kva resultat prosjekta har oppnådd, nemner i stor grad kva *tiltak* dei har gjennomført, dvs. skapt møteplassar, gjennomført kartleggingar/spørjeundersøkingar, sett fokus på eit tema i lokalsamfunnet eller språkopplæring. Enkelte nemner også faktiske resultat, til dømes betre samarbeid mellom visse aktørar, godt omdømme og auka busetting.

Få av prosjekta nemner altså konkrete resultat som gjer at ein kan trekke slutningar om at prosjektet har nådd måla sine eller hatt ein positiv innverknad på det overordna føremålet med prosjektet. Dette skuldast i nokon grad at det er vidløftige eller lite konkrete målformuleringane i mange av Bulyst-søknadene. Dersom desse formuleringane ikkje blir operasjonaliserte eller gjort målbare når prosjektet blir sett i gang, vil det vere vanskeleg å vurdere om prosjektet har oppnådd det ein ønskte.

At det er kort tid sidan dei første Bulyst-prosjekta vart avslutta, gjer det ikkje lettare å vurdere resultat og måloppnåing. Erfaring syner at utviklingsarbeid bør gå over mange år for å kunne gje varige verknader, men i dei fleste tilfella vi snakkar om her, har arbeidet berre vart i nokre få år – i alle fall innanfor ramma av Bulyst. På så kort sikt er det ekstra krevjande å skulle slå fast at lokale samfunnsutviklingstrekk kan knytast til eit bestemt prosjekt.

Kvífor har dei avslutta prosjekta nådd måla sine?

Ved å spørje kva som gjorde at prosjektet greidde å nå måla sine (etter eiga vurdering), altså kva som har vore suksessfaktorane, ønskte vi å få fram eventuelle fellestrekks som kan ha overføringsverdi til andre utviklingsprosjekt. Dei avslutta prosjekta blir vurderte som spesielt interessante, men slike trekk kan sjølvsagt òg hentast ut frå prosjekt som framleis er i gang.

Når det gjeld dei avslutta prosjekta som la stor vekt på ungdom, nemner ein suksessfaktorar som at emnet var definert av ungdomsrådet, at ungdom sjølv har jobba med prosjektet, at ungdommane tok ansvar og at foreldra var positivt innstilte.

I fleire prosjekt er god forankring eller godt samarbeid med kommunen trekt fram. Ein informant seier at nøkkelpersonane i prosjektet «har ei haldning/ein kultur for å prøve å unngå tradisjonelle, tunge vegar mot målet» og at ordførar og prosjektleiar hadde ein god og tett dialog. Også kontakten med eldsjelene i prosjektet vart gjennomført på premissane til det frivillige livet:

«Vi møter ildsjeler når de har tid, ikke nødvendigvis i vår arbeidstid. Det gir kveldsarbeid og lørdag til søndag med, men da får vi kontakt og gjort avtaler som bringer arrangement og prosjekt videre».

I mange Bulyst-prosjekt freistar ein å oppnå mål definerte for og av ein kommune. Det er tydeleg at solid forankring i politisk og administrativ leiing eller opne kommunikasjonsliner til slike aktørar er ein nødvendig føresetnad for at prosjektleieren skal kunne jobbe effektivt og oppnå resultat – ein tidlegare prosjektleiar kallar det «å ha ryggdekning» for avgjerder undervegs. Ein annan måte å seie dette på er at prosjektleieren blir gitt tillit – anten det er av ei bestemt gruppe, av innbyggjarane eller av sjølvle dei i kommunen.

Kompetanse blir trekt fram av fleire. Ein kompetent prosjektleiar er ein ting, men det synast vel så viktig at prosjektleiinga har høve til å supplere med ekstern fagkompetanse, eventuelt at han/ho er ein del av ein organisasjon med samansett kompetanse eller at prosjektet er med i eit større nettverk der den etterspurde kompetansen finst.

Eit døme på det første finn ein i «Seljord og sogene». Her har kommunen satsa på kompetanse gjennom å hyre inn ekstern fagkompetanse innan profesjonell kunst – trass i ein vanskeleg økonomisk situasjon. At organisasjonar har samansett kompetanse eller at det finst eit prosjektteam der folk utfyller kvarandre fagleg, er ein styrke. Motstykket til slike team er isolerte prosjektleiarar som manglar dialogpartnarar og andre støttespelarar.

Nettverk som gir prosjekta tilgang på kompetanse finn vi eit godt døme på i Hordaland. LivOgLyst-programmet er eit samarbeid mellom Hordaland fylkeskommune, Fylkesmannen si landbruksavdeling, Innovasjon Norge Hordaland og Sparebanken Vest. Føremålet er å stimulere lokal utviklingskraft på ein systematisk og langsiktig måte. Deltakarane og kommunane i programmet utgjer til saman eit nettverk med stort potensial for overføring av kompetanse og erfaringar. I tillegg til fagleg og sosialt «påfyll» blir slike nettverk omtala som ei viktig kjelde til inspirasjon.

Tidlegare har vi sett at to av tre prosjekt har målformuleringar som i låg grad let seg etterprøve og måle. Svara om måloppnåing og suksessfaktorar må sjåast i lys av dette, men svara kan tyde på at opplevelinga av «god måloppnåing» er nært knytt til opplevelinga av gode/vellukka prosessar og det å få gjennomført konkrete tiltak.

Kva utfordringar har gjort det vanskeleg for dei avslutta prosjekta å nå måla sine?

Utfordringane som blir trekte fram av dei avslutta prosjekta, gjeld særleg organisering. Ein prosjektleiar svarar at det er «utfordrende å være alene». I eit prosjekt der prosjektleieren har hatt halve stillinga si i ein communal faget og resten knytt til Bulyst-prosjektet, kjem det fram at det har vore krevjande å halde trykket oppe over heile perioden med ei slik organisering.

I eit Bulyst-prosjekt der arbeidet med frivillige stod sentralt, vart tid og økonomi ei klar avgrensing fordi «ting tek lengre tid enn kva ein ser for seg» i arbeid med frivillige: «Det fører også til at prosjektleiar tek på seg meir oppgåver enn kva som ligg i stillinga, med den konsekvens at prosjektleieren jobbar betalt på dagtid og på dugnad på kveldstid». Dette er ei problemstilling som går att i mange av Bulyst-prosjekta. Mange Bulyst-prosjekt er avhengige av at engasjerte enkeltpersonar legg ned ein ekstra innsats ut over det betalte arbeidet på dagtid. Faren er sjølvsagt at nøkkelpersonar med mange roller i det same prosjektet tek på seg for mykje over for lang tid og etter kvart mistar gnisten. Breiare

mobilisering og andre former for arbeidsdeling og organisering kan vere svar på korleis prosjekta skal unngå å overbelaste enkeltindivid.

Å få med alle, eller å nå ut med informasjon til alle som har med eit prosjekt å gjere, er ei utfordring som blir nemnt. Mobilisering, medverknad og involvering står og fell på at ein «får med alle», men det kan samtidig vere svært krevjande for ein prosjektleiar i ei avgrensa stilling å nå ut til frivillige lag og foreiningar som skal spele ei rolle i prosjektet.

Å få med alle kan òg vere eit spørsmål om koordinering. Eit prosjekt som hadde mange deltagarar eller delprosjekt med ulikt kunnskapsnivå, ulik framdrift og geografisk spreiing erfarte at prosjektet var lagt opp på ein måte som gav mykje koordineringsarbeid. Rapportering blir trekt fram som ei utfordring i eit anna prosjekt med mange deltagarar, ettersom mykje av prosjektleiinga si arbeidstid gjekk med til å rapportere på vegner av dei mange som medverka. Fleire Bulyst-prosjekt har ytra ønske om enklare krav til rapportering.

Kva betyr Bulyst-tildelinga?

Ein kan sjølv sagt stille seg kritisk og spørje om ikkje kommunar som alt satsar på lokalt utviklingsarbeid ville ha gjennomført tiltaka i Bulyst-søknaden uansett om KRD tildelte midlar, men Bulyst-prosjekt har ikkje nødvendigvis mindre føre seg når kommunen eller utviklingsaktøren alt «er i gang». Viss vi skal tru det innsamla materialet, er Bulyst-tildelinga i nesten alle tilfelle viktig eller avgjerande for at arbeidet vart gjort. Bulysttildelinga har derfor i mange prosjekt hatt ein utløysande effekt m.o.t. å få involvert fleire finansieringsaktørar og for å bygge opp under eit samla utviklingsarbeid.

Av dei 14 prosjekta der Bulyst-midlane utgjer under 1/3 av det samla budsjettet, og der ein altså kan gå ut frå at Bulyst-prosjektet inngår i eit overordna prosjekt, svarar så mange som 11 av 14 at Bulyst-tildelinga var avgjerande for oppstarten, dvs. at arbeidet i det som er definert som Bulyst-prosjektet vart starta opp. Berre tre svarar at tildelinga ikkje var avgjerande (sjå Tabell 3 nedanfor).

Tabell 3: Rolla Bulyst-tildelinga spelte for oppstarten av prosjektet (prosjekt der Bulyst-midlane utgjer under 1/3 av finansieringa)

Namn på Bulyst-prosjekt	Bulyst avgjerande for oppstarten?
Aktive ungdomsråd i Finnmark	JA
Vi vil heim	JA
Austrått 1537	JA
Arbeidskraftmobilisering i distriktet i Sør-Trøndelag	NEI
Møteplass og kunnskapsbase for fjellsport og ekstremsport i Sogndal	JA
Bulyst med ski heile året	NEI
Smaabyen Flikkefjord	JA
Toke Brygge	JA
Rom for alle i Bø	NEI
Kom til Nome!	JA
Økologisk bulyst i Sauherad	JA
Dalen +: ein heim for oss - ein heim for deg	JA
Seljord og sogene	JA
Ekte landsbyliv	JA

Ser vi på alle hovudprosjekta under eitt, kjem det fram at 4 av 5 prosjekt reknar Bulyst-midlane som avgjerande for at dei gjekk i gang. Resten fordeler seg ganske likt på «nei» og ukjær «nei» (delvis, til ei viss grad, både ja og nei osb.). Dei fleste som har svart litt uklart, seier at Bulyst-midlane var avgjerande for at prosjektet fekk den forma ein ønskte, at delar av tiltaka i prosjektet vart gjennomførde, for samarbeid ut over kommunegrenser eller for omfang, varighet, kvalitet og gjennomslagskraft. Det finst altså ikkje noko grunnlag for å tru at Bulyst berre fungerer som eit kjærkome tilskot til utviklingsarbeid som alt er i full gang.

Avsluttande refleksjon

Eit sentralt mål med KRD sin Bulystsatsing er at dei enkelte prosjekta skal bidra til å fremje attraktive lokalsamfunn. Attraktivitet er i denne samanhengen knyta til ein definert stad og dei fleste Bulystprosjekta legg til grunn at auka attraktivitet påverkar nettotilflytting til staden.

Etter at informasjonsinnehentinga i vår kartlegging var avslutta, har Telemarksforsking, på oppdrag av KRD, levert «Programteori for attraktivitet» (2013). «Programteori for attraktivitet» legg til grunn at attraktivitet er knyta til forhold som kan påverkast lokalt, eller som er unikt ved den enkelte staden. Attraktivitet er ut frå denne teorien ein eigenskap ved den enkelte stad som påverkar flyttestraumane ved at næringslivet eller besökande skapar arbeidsplassvekst og i neste omgang tilflytting eller at staden er attraktiv som bustad uavhengig av arbeidsplassutvikling.

Ut frå programteorien er det altså ulike faktorar som påverkar ein stad sin attraktivitet. Det kunne derfor vere interessant å sjå nærmare på kva faktorar dei enkelte Bulystprosjekta definerer som det viktigaste eller mest sentrale for å lykkast med å nå måla i prosjekta, med andre ord korleis samsvarar prosjekta sine suksessfaktorar med programteorien.

Dokumentasjonen gir ikkje godt nok grunnlag for å kategorisere prosjekta etter programteoriens kategoriar. Det er to hovudgrunnar til det: For det første har vi i denne statuskartlegginga ikkje spurt etter eller dokumentert konkrete aktiviteter gjennomgåande (er skildra stikkords messig i enkelte av prosjekta). Det betyr at vi har for lite informasjon til å kunne kategorisere etter aktivitet. Når det gjelder resultat, er disse i mange tilfelle skildra på et svært overordna nivå og kan ikkje direkte henges på en eller fleire av de fire attraktivitetsfaktorane i programteorien. For det andre er det i praksis ikkje så enkelt å skilje mellom kategoriane. Prosjekter som handlar om integrering og inkluder Ing, eller rekruttering av arbeidskraft, har element av både «ameniteter» og «identitet og stadleg kultur». Viss vi hadde hatt meir detaljert informasjon om kva som faktisk er gjort og konkrete resultat, er det mulig det hadde vore lettare å sortere, men det blir et hypotetisk spørsmål.

Lærdom: I etterpålokskapens lys burde vi dokumentert aktiviteter og konkrete resultat på «mikronar» i større grad, gjerne også knytta opp mot programteoriens kategorisering av faktorar. Samtidig er det også behov for å jobbe meir med kva vi legger i innhaldet i de ulike kategoriane, viss de skal tene som meiningsfulle «merkelappar» for å sortere projektaktivitetar.

I den grad vi likevel kan seie noko om kor hovudtyngda av prosjekta og aktivitetane er, så synes det å være en overvekt på «identitet og stadleg kultur».

For at prosjektsatsingar som bulystprosjekta skal lykkast, kan ein vanskeleg tenkje seg at dette kan skje utan ein koordinert innsats som påverkar mange aktørar innan offentleg og privat sektor samtidig. Enkelte kommunar har det vi kan definere som ein god utviklingskultur der det eksistera ein positiv vilje

frå ulike aktørar til å bidra til vekst på staden, samtidig som desse aktørane samarbeida og er samde om felles mål, andre kommunar har det ikkje. Endring av ein stad sin identitet og kultur skjer ikkje over natta, men må skje over tid. Spørsmålet blir då om ein gjennom satsingar som for eksempel Bulyst i stor nok grad legg vekt på dette når ein vel å satse på kortsiktige prosjekttildelingar (1-2 år) og at ein i større grad bør ha meir målretta satsingar tilpassa ei meir definert målgruppe sin ståstad og utfordring.

«Godt å ha et fireårig rom med litt tid til å arbeide. Tror ikke på kortere prosjekter. Det tar tid å skape endring. Du får ikke gode folk i korte engasjement, det er vanskelig å få gode prosjektledere i en kort periode.»

Vedlegg

Vedlegg 1: Liste over kartlagde Bulyst-prosjekt

FINNMARK

- Aktive ungdomsråd i Finnmark
- Sangkraft Berlevåg (forprosjekt)
- *Omdømmekurs for politikere i Finnmark – ikke kartlagt*
- Vuolgán Várjjagis – Made in Varanger
- Pendelen skal svinge rette veien
- Bolyst i nord

TROMS

- Integrering og rekruttering i Skånland
- Stedsuavhengige arbeidsplasser
- Samdrift
- Omdømmeprosjekt i Nord-Troms

NORDLAND

- Nærmiljøutvalet som motor i lokalsamfunnsutvikling
- Integrering i Nesna
- LevVesterålen
- Framtidskonferansen i Tjeldsund
- Hamarøy, den friskaste kommunen i landet
- Utviklingsarbeid med utgangspunkt i Elias Blix-jubileet i 2011
- Freske forhold for freske folk
- Klekkeriet (forprosjekt)
- Vi vil heim!
- Integrering og inkludering av tilflyttere i Herøy
- Integrering i Moskenes
- Libero på laget til Æventyrlandet Hamarøy!
- SMAK

NORD-TRØNDELAG

- Familieinnvandra kvinner i distriktet
- GNEST - godt, nyskapande engasjement skaper trivsel i Snåsa
- Kortnebbgåsas ve & vel
- Fiber skaper bolyst i Namsskogan (FIBO)
- Nær-ung
- Inkludering og trivsel i Grong

SØR-TRØNDELAG

- Utvikling av Gauldal vidergående skole til å bli et kompetansenav i distriktene for økt bolyst
- Rennebu 3000
- Austrått 1537
- Rekruttering av utenlandske arbeidskraft som grunnlag for bosetting og næringsutvikling (inkluderingsprosjektet)
- Arbeidskraftmobilisering i distriktet i Sør-Trøndelag
- Bygda versjon 2.0

MØRE OG ROMSDAL

- Inkludering av innvandrere i Herøy kommune
- StudiebygdA
- Naturgledekommunen Rauma
- «Bridge over troubled water
- Skaparglede! (forprosjekt)

SOGN OG FJORDANE

- Pendling - Stressless - Bulyst
- Tilflytting Værlandet Vel og Jostedalen Bygdelag
- VAKN
- TUN+
- BulStryn - Designlandet
- PreForm
- Kulturbasert entreprenørskap - for, av og med ungdommen
- Møteplass og kunnskapsbase for fjellsport og ekstremsport
- Solund til 1000

HORDALAND

- Liv og lyst i Samnanger
- Flytt til LivOGLyst - Møkster, Huglo, Fjellberg og Espenvær
- LivOGLyst Eidfjord - me gjer oss heite og attraktive.
- Ski heile året - Bulyst med Ski heile året.
- LivOGLyst Storebø og Møkster

ROGALAND

- Frå innvandrarar til innbyggjarar i Hjelmeland kommune
- Hjelmeland 24-7
- Betydningsfull bolig for fremtidens øysamfunn
- Arbeidsplassar i møtet mellom kultur og næring

VEST-AGDER

- Smaabyen Flekkefjord – Vilje til vekst
- Lyngdal for alle

AUST-AGDER

- Byløft 2014 - byrom hele året
- Auka bulyst i Åmli kommune
- Åkle - utvikling av framtidas landsby

TELEMARK

- Toke Brygge
- ROM for alle i Bø
- Kom til Nome!
- Økologisk bolyst
- Dalen+: ein heim for oss – ein heim for deg
- Seljord og sogene

BUSKERUD

- Hallingdal 2020
- K4 - Kreativt Kunst- og Kultursenter i Krødsherad
- Vikje-grenda boligområde i Veggli (forprosjekt)

OPPLAND

- Midt i Gudbrandsdalen
- Målrettet integrering av flyktninger
- Den røde tråd - et pedagogisk opplæringsopplegg fra barn til yrkesaktiv, Valdresregionen
- Skjåkprosjektet «Skjåk 79 - ei rein oppleving». Endret til «Utvikling i Skjåk kommune» i 2012
- Ekte landsbyliv

HEDMARK

- Hus til folk i Østerdalen
- Bo lyst, landlig og levende på Vestmarka
- Tenesteformidling via digitale kommunikasjonsstasjonar i utkantstrøk (forprosjekt)
- Ungdom som ressurs i Glåmdalsregionen bygda (forprosjekt – ikkje kartlagt)

ØSTFOLD

- Bolyst i Grenseland

NASJONALE PROSJEKT

- Bolyst gjennom ildsjeler
- Bygdekvinnelaget åpner bygda!
- Framtidens bygder
- «Teenage Kicks!» - kulturaktører som tilflyttingsgeneratorer
- Lokale og regionale parker
- Huset i bygda
- Lyst på bygda (forprosjekt)