

ØF-Rapport nr. 17/2003

**Bygdeutviklingsprogrammet
i Oppland 2000-2003, sluttrappor**

av

Otto Kaltenborn



2000-2003

Gjort og lært i Bygdeutviklingsprogrammet i kommunene

SEL
SKJÅK
NORDRE LAND
ØYSTRE SLIDRE
ØSTRE TOTEN



ØSTLANDSFORSKNING 2003

Tittel: Bygdeutviklingsprogrammet i Oppland 2000-2003, sluttrapport

Forfatter: Otto Kaltenborn

ØF/rapport nr: 17/2003

ISBN nr: 82 – 7356 – 525 – 4

ISSN nr: 0809-1617

Prosjektnr: K 04601

Prosjektnavn: Bygdeutvikling

Oppdragsgiver: Fylkesmannen i Oppland, landbruksavdelingen

Prosjektleder: Otto Kaltenborn

Referat: Rapporten omfatter et program med fem ulike prosjektområder: Sel, Skjåk, Nordre Land, Østre Toten og Øystre Slidre og en samlet kostnad på vel 3 mill.kr over 3 år.

Hovedmålet med programmet var å gjøre bygdene mer robuste til å møte utfordringer som samfunnsutviklinga medfører ved utvikling av lokale nyskappings- og etablerermiljøer, og ved å gjøre bygdeutvikling til en del av den lokale næringspolitikken.

Områdene fikk stor frihet i valg av prosjekt og har arbeidet med en rekke forskjellige delprosjekter. Det ligger ingen ensartet arbeidsmodell til grunn.

Programmet har tidligere hatt en statusvaluering etter ca et års drift, samt en mer summarisk midtvegsevaluering som tilbakemelding til oppdragsgiver og prosjektområdene. Herværende sluttevaluering er for en stor del basert på innsendt materiale fra prosjektlederne og etterfølgende avklaringsmøter.

Sammendrag: Ja

Emneord: Bygdeutvikling, landbruk, næringsutvikling

Dato: Juni 2003

Pris:

Utgiver: Østlandsforskning
Serviceboks
N-2626 Lillehammer
Telefon 61 26 57 00
Telefax 61 25 41 65
e-mail: [oef@ostforsk.no](mailto: oef@ostforsk.no)

Dette eksemplar er fremstilt etter KOPINOR, Stenersgt.1 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarframstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

Innhold

Sammendrag	9
1 BYGDEUTVIKLINGSPROGRAMMET I OPPLAND 2000/3	11
1.1 Innledning	11
1.2 Programform og organisering	11
1.3 Vurdering av programformen	15
1.4 Utgangspunktet	16
1.5 Prosjekter	17
1.6 Roller og relasjoner	18
2 PROGRAMOMRÅDENE OG DELPROSJEKTENE	23
2.1 Skjåk	23
2.2 Sel (Heidal)	26
2.3 Nordre Land	29
2.4 Øystre Slidre	32
2.5 Østre Toten	34
3 RÅD FOR BYGDEUTVIKLING BASERT PÅ PROGRAMERFARINGENE	39
3.1 Nytt program?	39
3.2 Bygdeutvikling i framtiden	41
3.3 Behovsanalyse og temavalg	42
3.4 Kompetanseutvikling – lære ved å gjøre	43
3.5 Mobilisering	43
3.6 Utviklingsarenaer	44
3.7 Valg av organisering	44
3.8 Konklusjoner	45
Vedlegg 1: Reisande lærekurs til Skottland	47
Vedlegg 2: Økonomisk oversikt	49

Forord

Fylkesmannen i Oppland, landbruksavdelingen (FMLA) iverksatte for syv år siden det såkalte Bygdemobiliseringsprogrammet 1996-1998 med aktiviteter i disse kommunene/områdene: Dovre/Lesja, Gausdal, Gjøvik, Hadeland og Vestre Slidre. Østlandsforskning evaluerte programmet (ØF-rapport 05/1999).

De positive erfaringene fra dette programmet gjorde at FMLA ønsket å lansere et program over samme lest i andre Opplandskommuner – etter hvert benevnt som Bygdeutviklingsprogram 2000-2003. Disse kommunene ble utvalgt etter en invitasjons/vurderingsrunde: Sel, Skjåk, Nordre Land, Østre Toten og Øystre Slidre.

Anne Berit Grasbakken har vært FMLAs programkoordinator. Hun har hatt en nær dialog med det sentrale programstyret og med prosjektlederne i de fem programområdene. Det har også vært hyppig kontakt mellom og flere felles feltbesøk av koordinator og programkonsulent.

Østlandsforskning, ved Otto Kaltenborn, har deltatt som prosesskonsulent og evaluator i dette siste programmet. Kaltenborn har utarbeidet denne rapporten som også er kontrollert av Anne Berit Grasbakken.

Østlandsforskning
Lillehammer, september 2003

Kristian Lein
forskningsleder

Otto Kaltenborn
prosjektleder

Sammendrag

Rapporten omfatter et program med fem ulike prosjektområder: Sel, Skjåk, Nordre Land, Østre Toten og Øystre Slidre og en samlet kostnad på vel 3 mill.kr over 3 år. Det inngår også frivillig, ubetalt arbeid av en liknende størelsesorden.

Bygdeutviklingsprogrammet (BUP) kan ses som et *multiprosjekt verktøy for bygdeutvikling*. Det er en tilrettelagt struktur med kobling til kommunen, men hvor den administrative framdrift og kontroll er avlastet kommunen og lagt til eksterne instanser (FMLA). Rom for handling er politisk avklart gjennom behandling i det kommunale apparat (kommunestyret). Økonomiske ressurser er sikret gjennom kommunalt og eksternt bidrag. Prosjektleder med ansvar for å initiere og følge opp delprosjekter er hovedressursen. Flere programområder og prosjektledere er koblet sammen for felles erfaringsutveksling og læring.

Hovedmålet med programmet var å gjøre bygdene mer robuste til å møte utfordringer som samfunnsutviklinga medfører ved utvikling av lokale nyskappings- og etablerermiljøer, og ved å gjøre bygdeutvikling til en del av den lokale næringspolitikken.

Områdene fikk stor frihet i valg av prosjekt og har arbeidet med en rekke forskjellige delprosjekter. Nærmere femti slike prosjekter ble utviklet. Det ligger ingen ensartet arbeidsmodell til grunn.

Mange positive resultater er oppnådd gjennom programmet. I og med at mye frivillig, gratis innsats har blitt mobilisert synes kost/nytte effekten å ha vært bra. Det samme kan sies om programmets tilknyttinger til den lokale næringspolitikken. Den store friheten i delprosjektvalg resulterte imidlertid i en meget variert prosjektflora. Det har redusert potensialet for felles læring. Med det omstillingsbehov bygdene nå har, bør det nok vurderes om ikke framtidige bygdeutviklingsprogram bør være mer fokuserte for å bidra sterkere til ønskelig kompetanseutvikling.

Programmet har tidligere hatt en statusevaluering etter ca et års drift, samt en mer summarisk midtvegevaluering som tilbakemelding til oppdragsgiver og prosjektområdene. Herværende sluttevaluering er for en stor del basert på innsendt materiale fra prosjektlederne og etterfølgende avklaringsmøter.

Viktige erkjennelser ved programslett er disse:

- BUP åpner for en mer *uformell arbeidsmåte* enn det som gjøres i vanlig kommunal regi.
- Den uformelle måten gjør det lettere å *eksperimentere* eller føle seg fram på nye utviklingsområder.
- Formen er lagt tilrette for *bygdeutvikling over grensene* – ved at flere geografiske områder tar del i samme program.
- Formen gir stor *frihet til å velge oppgaver* (delprosjekter) – slik at en kan ta fatt i aktuelle muligheter og en kan velge prosjekter der god motivering foreligger fra starten.

- De frie valg (veien og valgene blir til mens du går) kan imidlertid gi sprikende program hvor læringsmulighetene i mindre grad lar seg forene og brukes til kompetanseutvikling.
- Programeier/koordinator er egnet til å ta ansvaret for *felles læringsmuligheter og kompetanseutvikling* (samlinger, kurs). Bruk av en prosess- eller programkonsulent kan ytterligere legge tilrette for bedre læring.
- Et *forprosjekt* eller annen forberedende innsats bør gjøres før prosjektledere velges og aktiviseres, det kan øke effektiviteten og bedre resultatene.
- *Prosjektledervalget og prosjektlederens fullmakter* er helt utslagsgivende for programmets framdrift og resultater. Prosjektleder bør minst ha 50% stilling og ha kontorlokalisering som gir god kontakt med kommunen samt evt. andre viktige interessenter i programmet.
- *Informasjonsopplegg* er viktig for å opprettholde motivasjon og for å spre læring. Identifisering av og rapportering om delmål behøves når programmet strekker seg over såpass lang tid som 3 år.
- Framtidige program bør søke å kombinere *temafokusering* med valg av *motiverte personer/områder* som går for temaet.

1 BYGDEUTVIKLINGSPROGRAMMET I OPPLAND 2000/3

1.1 Innledning

Bygdemobiliseringsprogrammet 1996-1998 og Bygdeutviklingsprogrammet 2000-2003 er ganske like i mål og form. Det er derfor mulig å bruke endel av resonnementene og kommentarene fra det første programmet også i denne rapporten.

Programformen (modellen) er praktisk talt identisk i de to programmene, bortsett fra bruk av prosesskonsulentrollen i siste program. Østlandsforskning stilte i den første evalueringsrapporten spørsmål om det kunne være hensiktsmessig å anvende evaluator (forskeren) også som *prosesskonsulent*. Begrunnelsen var at en prosesskonsulent kunne gå inn i utviklingsarbeidet mens det pågikk og bruke sin kompetanse på rådgiving, spørsmålstilling samt kobling til andre faglige ressurser og nettverk. Og med dette forhåpentlig bidra til at programmets resultater ble forbedret. Mot dette kan selvsagt innvendes at forskeren da blir involvert selv og dermed mindre objektiv som evaluator.

FMLA gikk inn for forslaget om prosesskonsulent, og ønsket at denne skulle besøke programområdene minst tre ganger sammen med *programkoordinator* – med påfølgende rapportering til sentral styringsgruppe. Det ble også ønsket at prosesskonsulenten, så langt rammene tillot, tok del i programmets fellessamlinger. Den økonomiske rammen for forskerinnsetsen ble derfor økt med kr 100 000.- i forhold til første program.

Gjennom hele programmet har det vært en omfattende rapportering fra prosjektlederne og en utstrakt informasjon fra programkoordinator. Vi gjør derfor sluttrapporten mest mulig kortfattet og konsis.

Sluttrapporten vil først kommentere programformen, dens muligheter og begrensninger. Dernest se på resultatene fra de fem kommunene som har deltatt. Tilslutt skal vi prøve å imøtekomme programstyrets ønske om ei ”kokebok” i bygdeutvikling basert på de to gjenno mførte programmene. Kokeboka skal synliggjøre hva som har fungert godt/ikke godt i program og prosjekter – og slik gi tips til videre bygdeutvikling.

1.2 Programform og organisering

Mål for programmet

BU-styret i Oppland vedtok i august 1999, på ny , å avsette 2,3 mill.kr til gjennomføring av et tre-årig bygdemobiliseringsprogram der en ville invitere kommunene til å utforme prosjektsøknader i samarbeid med lokale organisasjoner, grupper eller grendesamfunn.

Deltakende kommuner får kr 100 000.- i tilskudd årlig samt faglige tilbud (hjelp av programkoordinator, programkonsulent, invitasjon til kurs/samlinger/studietur, nettverksdeltakelse, informasjon). En forutsetning var at kommunene selv skyter til kr 50 000.- årlig, at kommunal arbeidskraft/kontortjenester stilles til disposisjon og at programmet er forankret i kommunestyrevedtak.

Verdi av *frivillig innsats* kommer i tillegg. Dersom vi anslår verdi av frivillig, ubetalt innsats lik programkostnaden, satses det totalt kr 6.400.000 for hele programmet eller omkring kr 420.000 årlig pr kommune. Beløpet kan antyde noe om hvor en bør legge resultatforventningene, f.eks. i forhold til øvrig kommunal innsats på relevante områder.

Mål for programmet er: Systematisk og vedvarende mobilisering av lokal utviklingskraft med fokus på nyskapende tiltak og prosesser som bidrar til å gjøre bygdene mer robuste til å møte utfordringene som samfunnsutviklinga medfører.

Ordbruken er kraftigere enn ved forrige program, hvor målet ble uttrykt slik:

Programmet tar sikte på å mobilisere til landbruksrelatert utvikling med utgangspunkt i naturressurser, bygninger, personer og lokal kunnskap. Hensikten med programmet er å stille ekstra ressurser til disposisjon i en periode for å gi et tilbud til de kommunene som ønsker å satse mer på dette området enn kommunale budsjetter vanligvis tillater.

Det siste programmet har dermed fått en videre visjon i og med at det *landbruksrelaterte* er byttet med *bygdene*, og virkningene av *endringer i samfunnet* er trukket fram. Her presiseres også det *nyskapende* eller innovasjonsorienterte

Begge programmene hadde imidlertid de samme delmål:

- *utvikling av lokale nyskappings- og etablerermiljøer*
- *gjøre bygdeutvikling til en del av den lokale næringspolitikken*

Utvalg av deltakerkommuner

Følgende 10 kommuner sendte søknad om deltakelse:

Lesja	Søndre Land
<i>Skjåk</i>	Nord-Aurdal
Lom	Vang
<i>Sel</i>	<i>Østre Toten</i>
<i>Nordre Land</i>	<i>Øystre Slidre</i>

BU-styret hadde vedtatt at prosjektene skulle ha fokus på minst ett av følgende tema:

- Ungdom
- Kvinner
- Arbeidsplasser for personer med høyere utdanning
- Omstilling i landbruket
- Nye tider, nye muligheter

Etter behandling i Bygdeutviklingsstyret 13. desember 99 (Saksnr. 99S048) fikk 5 av kommunene (merket med *kursiv*) tilbud om programdeltakelse – som alle ble akseptert. Ved forrige program deltok 8 kommuner. Dermed har halvparten av Opplandskommunene nå deltatt i disse programmene.

Prosjektsammensetning

I kommunenes søknader til programmet er angitt mål og beskrevet delprosjekter. Utviklingen i hvert av delområdene har, rimeligvis, ført til endel endringer underveis. Se under ”Programområdene og delprosjektene” for nærmere kommentarer.

Organisering

Bygdeutviklingsprogrammet (BUP) er organisert med et sentralt *programstyre* med denne sammensetningen:

- en representant fra primærnæringene
- to representanter fra deltakende kommuner
- en representant fra Oppland fylkeskommune
- en representant for FMLA

Oppgaven er å følge opp prosjektene og prosjektarbeidet i programområdene, faglig og økonomisk. Programstyret har i alt hatt ni møter. Leder gjennom hele perioden har vært Annette Jørstad.



Annette og Anne - Berit

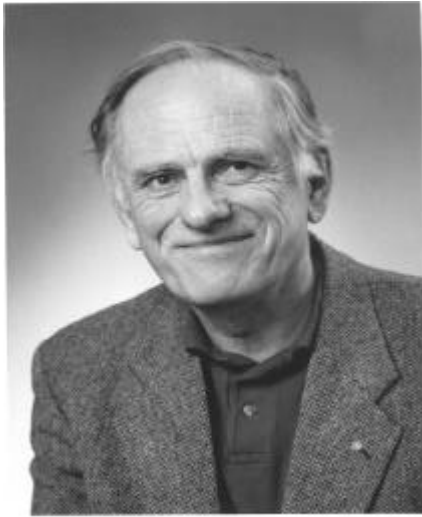
Landbruksavdelingen hos Fylkesmannen har hatt *sekretariatsfunksjon* for programstyret. Denne har vært utført av Anne Berit Grasbakken. Hun har samtidig fungert som *programkoordinator* med bl.a. ansvar for tilrettelegging av fellessamlinger, studiereise og løpende kontakt med programområdene (de fem kommunene).

Samtlige programområder har hatt sin egen *styringsgruppe* og en *prosjektleder* på deltidsengasjement. Se nærmere om dette under behandlingen av de enkelte områdene.

Område- og prosjektvalg. De søknader som ble lagt til grunn for delprosjektvalgene må oppfattes som en godkjenning og arbeidskontrakt mellom programstyret og styringsgruppene i programområdene. De er samtidig uttrykk for resultatforventningen til hvert prosjekt. Som vi skal se senere er nettopp valget av områder og delprosjekter noe

av det viktigste styrene gjør. For den videre styring av valgte prosjekter ligger i praksis i stor grad hos prosjektlederne.

Programmet benyttet en *programkonsulent* som hadde disse oppgavene: Samtalepartner og ”ballspiller”, delta i samlinger og besøk i programområdene for faglig påvirkning av program og prosjekter. Samt gi skriftlige kommentarer til utviklingen og foreta en enkel sluttevaluering. Otto Kaltenborn, Østlandsforskning hadde denne rollen. (Kaltenborn hadde kun en mer rendyrket evaluatørrolle i det første programmet).



Otto

Fellestiltak

Samtlige programområder har etter tur invitert til en *to-dagers fellessamling* på egen grunn. Samlingene har omfattet lokale omvisninger, faglige innslag, programoppfølging og sosialt.

I oktober 2001 ble det gjennomført et *reisende lærekurs* til Skottland for programmedarbeidere. Oppsummering av kurset er gitt som vedlegg til denne rapporten. Se ellers egen rapport FMLA 3/2002.

Programkoordinator har bistått med alle disse arrangementene.

Evalueringsopplegg

Østlandsforsknings innsats fordeles på prosesskonsultasjon og evaluering. Prosesskonsulenten og programkoordinator hadde i alt tre besøk i hvert av programområdene. Det er laget egne rapporter fra disse besøkene som kommenterer både helhet og delprosjekter. Besøkene foregikk januar 2001, juni 2002 og april 2003.

Det foreligger en ”Prosjektbeskrivelse for programkonsulentoppdraget” fra januar 2001. Som en presisering og utdyping av selve evalueringen gjorde programstyret 19.03.02 følgende vedtak:

”Programstyret ønsker at bygdeutviklingsprogrammet skal evaluerast etter målet, jf. avtale med ØF. Programstyret er spesielt opptatt av å finne ut om programmet har ført til

at bygdeutvikling blir ein del av den lokale næringspolitikken i prosjektkommunane. I den grad evalueringa kan finne og vise til gode modellar for bygdeutvikling som fører til forankring i kommuneorganisasjonen er dette interessant. Elles bør evalueringa lagast slik at ho er nyttig/kan brukast av deltakande kommunar og andre.”

Kapitel 3 i denne rapporten søker å imøtekomme ønsket om en ”kokebok” som kan gje tips og inspirasjon til korleis arbeid med bygdemobilisering/bygdeutvikling kan gjerast, både til oss sjølve og til andre interesserte – som programkoordinator formulerte det.

1.3 Vurdering av programformen

Forventninger. Når forventninger og mål for programmet som helhet er så romslig spesifisert, er det fare for uenighet om hvor vellykket det hele til slutt vil oppfattes. Enkeltprosjektene kan ses som vellykkete hver for seg, uten at dette nødvendigvis tilbakeføres til overordnede programideer. Mål kan også være vanskelig å konstatere. Vi har inntrykk av at programskaperne var mer opptatt av å lage rom for ulike angrepsmåter og få gjort en jobb, enn å satse på nøye spesifiserbare mål og tilhørende, beskrevne arbeidsmetoder. Det har den fordel at en kan velge ut prosjekter der forholdene ligger tilrette for å oppnå resultater. En har også bedre anledning til å gå for saker som inspirerer prosjektlederne. Men dette vil lett svekke oppfølgings- og læringsmulighetene. Det blir også en mer sprikende innsats med lite synergi i kompetanseutviklingen.

Det er således vanskelig finne en norm å måle etter for et program med et 50-talls delprosjekter/tiltak og mange forskjellige angrepsmåter. Derfor skal vi ikke vente å få en udiskuterbar konklusjon om hvor hensiktsmessig de 3, 2 mill.kr + frivillig innsats har vært anvendt. Vi slutter oss ellers til FMLA's ønske om å legge vekt på læring for ny innsats og forhold som går på videreføring av det igangsatte.

Økonomi. Det har vært god styring på økonomien, bl.a. med årlige rapporter fra programområdene til programstyret. Programkoordinator har hatt oppsyn med totaløkonomien. Det har vært overskridelser ifht. programrammen i flere kommuner. Imidlertid dreier dette seg om midler bevilget av kommunen i forkant til konkrete delprosjekt – største beløp av denne typen gikk til prosjektet Totenvika. Programmet som sådant har ikke hatt økonomiske overskridelser.

En enkel oversikt over programøkonomien er vedlagt.

Struktur. Programmet har en struktur for organisering og rapportering, men foreskriver ikke arbeidsmetoder og samstemte mål. Prosjektene blir derved svært ulike og lite sammenliknbare. Programutvikling med mange og forskjelligartede prosjekter blir mer uoversiktlig, vanskeligere å følge opp og å lære noe presist av. Mangel på en felles arbeidsmodell og trening i bruk av en slik, fører gjerne til en del famling og usikkerhet om veivalg. Det er vanskeligere å se hvor i prosessen en befinner seg, hvor mange etapper som gjenstår. Satt på spissen er programmet som helhet først og fremst et system for tildeling av midler m/oppfølging for en ekstrainsats innen bygdeutvikling. Det behøver ikke ses som noen innvending.

Styringsmåter. Vi kan se to ytterligheter i arbeidet med bygdeutvikling: Enten å følge en godt beskrevet modell for arbeidet og dets organisering mot presist definerte mål og tema

- *planstyrt*. Eller å la veien bli til mens en går, skifte mål, prosjekter og arbeidsmåter som funksjon av hendelser, læring og utvikling - *hendelsesstyrt*.

Planstyring med bruk av egnet modell, gir mulighet for systematisk opplæring i arbeidet med modellen, god styring og derfor bedre sjans for å nå satte mål – om enn ikke nødvendigvis de riktige mål.

Hendelsesstyring kan egne seg for utprøving av nye arbeidsmodeller, for å lete etter nye løsninger, eksperimentering, dynamikk i forhold til uforutsette endringer. Forutsetningen er likevel også her bevissthet på framgangsmåter og evne til å lære av ferden.

Task force. Et godt utviklingsprosjekt er ofte en balanse mellom kjøring etter plan, og smiing på de jern som til enhver tid er varme. ”Task-force”- modellen (å ha en operativ ”gjeng” som hurtig kan omprioritere mot en ny situasjon) fortjener kanskje å vurderes som en egen ide for framtidig bygdeutvikling? En av prosjektlederene sier det slik:

”Kommunane må sjølv trekke fram dei områda dei i utgangspunktet meiner det er viktig å satse. Lokalt bestemt målsetting gjev lokalt eierforhold til prosjektet. Det medfører at oppdragsgjevarane har eit bevisst forhold til kva dei ynskjer og legg meir prestisje i å nå konkrete mål, enn i ein situasjon der dei føler at premissane vert lagt av utanforstående. Der dette arbeidet er gjort på ein engasjert og bevisst måte, vil prosjektet rakst møte eit begynnande nettverk og konkrete arbeidsoppgåver, han vil kome fort i gang! Viktig å nå konkrete resultat tidleg!! Samstundes må ein tillate ein viss ”porsjon” fleksibilitet. I løpet av ein periode på tre år vil nye behov avdekkast, medan andre forhold vert mindre vesentlege. Det er då viktig å ha ein uavhengig sektorovergripande arbeidskraft som har høve til å prioritere nye oppgåver i tråd med den utviklinga som skjer”.

Bygdeutvikling er ikke bare en intern sak. To viktige forhold i nærings- og kulturutvikling er kompetansetilgang og interaksjon med omgivelsene – det vil si å utvide bygda/kommunens rom og ressurser på ulikt vis. Mange vil mene at dette er en viktig moderniseringsfaktor for bygdene og en styrke for nyskapingen. Noen av delprosjektene har slik orientering – f.eks. de som henvender seg til målgrupper utenfor bygda. Felles-samlingene har selvsagt en slik virkning, og nytten av disse ble høyt vurdert. Det samme kan sies om programmets studiereise – reisende lærekurs – til rurale områder i Skottland(se vedlegg).

1.4 Utgangspunktet

Status ved programstart. Det synes alt i alt som om prosjektdanning og valg av programområder har vært bearbeidet slik at det alle steder, etter hvert, ble etablert et godt startgrunnlag for å få til en utvikling og resultater i 3-års perioden. Utviklingen senere har bekreftet dette.

Men det kan diskuteres om sentral styringsgruppe skulle ha presset mer mot å angripe de mest sentrale problemene i bygdeutviklingen. Eksempelvis er kvinnesatsing nevnt som utvalgskriterium – men synes ikke særlig vektlagt. Dersom en hensikt med den frie programformen var å legge til rette for kreativitet og for å eksperimentere/lære om mobiliserings- og utviklingsarbeid, burde det også vært diskutert mer grundig hvordan slike effekter skulle ivaretas. Programstyrets godtaking av prosjektforslagene slik de ble

levert, kan ses som en vraket anledning til å presisere ambisjoner. Men samtidig som en tillit til områdenes egne valg.

Kontrakt, plan og tilfældigheter. De godkjente søknader må ses som kontrakter mellom kommunene og programstyret. Over en 3-års periode vil selvsagt ikke alt utvikle seg etter lagte planer, en kan få uforutsette, kanskje kritiske situasjoner. Eller saker som får uventet god utvikling. Eller nye, uventede muligheter som det vil være fornuftig å følge opp. Prosjektbemanningen kan i slike tilfelle representere en fri ressurs (task force) ifht. kommuneadministrasjonen som det kan være beleilig å sette inn raskt. Dette representerer tilsynelatende et ”kontraktsbrudd”. Vi kan ikke se at det foreligger noen avtaler for slike situasjoner. Men antakelig er det heller ikke nødvendig, slikt bør kunne avklares i dialog mellom lokale styringsgrupper og programstyret.

Eget valg – viktig for motivasjon Programstyret har tydelig villet gi kommunene stor frihet til å velge prosjekter, opplegg og allianser ut fra egne behov. Noe som kan gi bedre lokal forankring og framdriftsenergi enn prosjekter som er formet eller ”pådyttet” utenfra. Mengden av søkere (10 kommuner) ga også anledning til valg og sammenlikninger. Inntrykket er at valget av søkere har skjedd etter en ”helhetsvurdering” uten noen konkret prioritering mellom kriteriene.

1.5 Prosjekter

Prosjekt som arbeidsform. Denne arbeidsformen griper stadig mer om seg. Ikke minst i kommuner hvor ”flat organisering” innføres og mange oppgaver løses i prosjektform. Erfaring og trening i prosjektarbeid kan derfor ses som en styrking av ”bygdekompetansen”, uansett prosjektenes utvikling.

Prosjektvalg. Etter som det i flere tilfelle tok lang tid, helt opp til et år, å få igang prosjektarbeidet, blir (riktig) valg av delprosjekter svært bestemmende for hva en kan få ut av programperioden. Styringsgruppene må ses som den viktigste garantist for at valgene gjøres med innsikt i lokale forhold. Prosjektlederens kompetanse og motivasjon for et gitt prosjekt er også meget viktig.

Analyse før valg. I og med at programmet er fokusert mot ”nyskapende prosesser og tiltak”, kunne det vært logisk å starte med en *analyse av innovasjonsbehov* i programområdene. Østre Toten hadde umiddelbart før programmet gjennomført en slik analyse – ”Vi og væla”. Ellers er gitt et eksempel fra EU på en ganske omfattende rural analyse (se vedlegg). Denne metoden ble også gjennomgått løselig på samlingen i Østre Toten. For et mest mulig optimalt prosjektvalg, hadde det vært nyttig å basere seg på en slik analyse. Skulle den være utført som del av det tre-årige program, ville det imidlertid blitt mindre tid til gjennomføring av tiltak. Det eksisterer nok også en innsikt og teft i styringsgruppene/kommunene som et stykke på vei kompenserer for en mer omfattende analyse.

Delprosjekt-sammensetning. En viktig skillelinje mellom delprosjekter kan være om prosjektet går på trivsels/miljø tiltak (pynte opp tettstedet, bedre skilting og lignende), eller om prosjektet legger til rette for næringsutvikling (for eksempel system for etablererassistanse). Vi kan ikke se noen prioritering mellom disse formene i valgkriteriene. Men det er også vanskelig å sette dem opp mot hverandre.

Fordelt på samfunnssektorer grupperer de valgte delprosjektene seg skjønnsmessig slik:

Næringsorienterte	17 delprosjekter
Frivillig sektor	10
Offentlig sektor og felles for flere sektorer	14

Dette viser tydelig hvor pass lite spesialisert programmet ble praktisert.

Evaluering. Prosjektledelsen i områdene har gjort en vurdering av prosjektene enkeltvis. Denne er gjengitt senere i rapporten.

1.6 Roller og relasjoner

Forhold til kommunen. Programstyret har vært spesielt opptatt av å få vite hvor godt bygdeutviklingsarbeidet integreres som del av den lokale næringspolitikken. Av programmets delprosjekter var kun 17 (40%) næringsorienterte, og vi har ikke undersøkt forholdet til kommunen spesielt for denne gruppen. For programmet som helhet finner vi disse relasjoner:

FORHOLD TIL KOMMUNEN	Komm.1	Komm. 2	Komm.3	Komm. 4	Komm.5
K-styrets engasjement i starten	stort	lite	stort	middels	lite
K-styrets engasjement mot slutten	stort	middels	stort	middels	lite
K-adms engasjement i starten	stort	stort	stort	stort	stort
K-adms engasjement mot slutten	stort	stort	stort	stort	stort

Her ser vi entydig at alle prosjekter vurderer *kommuneadministrasjonens* forhold til programmet som positivt. For de praktiske og mer kortsiktige resultater er det viktigst at programmet er godt forbundet med kommunens administrative apparat – og det har det tydeligvis vært. I det første BUP konkluderte vi slik: Prosjektene viser stor variasjon mht. nærhet til kommunenes løpende næringsutviklingsinnsats. Fra full ”outsourcing - til prosjektet som et hovedinstrument i kommunens næringsutvikling. For dette BUP kan vi først og fremst konkludere at det har vært gode og nære samarbeidsforhold mellom prosjektlederne og spesielt næringssetaten i alle kommunene.

Siste besøksrunde v/programkoordinator og programkonsulent inneholdt bl.a. en gjennomgang av alle delprosjekter og deres avvikling/videreføring. Inntrykket her var gjennomgående meget positivt for videreføring av prosjekter som ikke ville være avsluttet når programmet opphørte. For de langt fleste av disse prosjektene var ansvaret lagt helt konkret til ulike etater i kommunen.

Mer variabelt er forholdet til *politikksiden – kommunestyret*. For tre av kommunene ligger det politiske engasjementet overfor BUP gjennomsnittlig mellom ”lite” og ”middels”. For politikktutøvelse og framtidige grep i bygdeutviklingen kan relasjonene til kommunestyret være vel så viktig som til administrasjonen. Lavt engasjement kan riktig nok bety at

politikerne er fullt tilfreds med å overlate BUP-relasjonene til administrasjonen. Men det kan og tenkes andre forklaringer. I de kommunene hvor engasjementet her ble lavt vurdert, bør en kanskje se nærmere på hva det kan være et uttrykk for. Dette gjelder kommunene: Østre Toten, Øystre Slidre og Sel.

Prosjektleder. Den viktigste enkeltfaktor i denne typen programmer vil være prosjektlederen. Områdene har uttrykt hva som bør vektlegges når en skal velge prosjektleder. Oppsummert kan ønskelige kriterier for en prosjektleder uttrykkes slik:

1. Selvstendig, engasjert, initiativrik, utadvendt (pro-aktiv)
2. Evne til å oppnå konkrete resultater
3. Evne til samordning/motivering/nettbygging
4. Erfaring fra prosjektarbeid, næringsutvikling
5. Godt kjennskap til lokalsamfunnet
6. God skriftlig og muntlig framstillingsevne

To av områdene valgte *ekstern* prosjektleder, dvs. med liten eller ingen erfaring fra kommunen på forhånd. Disse blir selvsagt mer avhengige av å hjelpes i inngrep med lokale folk og forhold. På den annen side kan de bringe noe nytt inn i kommunen og kan finne andre angrepsmåter enn de prosjektlederere som påvirkes av sin lokale innsikt – på godt og vondt. Erfaringene fra dette programmet indikerer ikke at ekstern eller intern prosjektleder er noe avgjørende kriterium i prosjektledervalget. Punktene 1-4 i sum er nok langt viktigere.

Prosjektlederne må dele sin tid mellom ulike gjøremål. Hva er riktig *tidsfordeling*? Nedenfor er angitt prosentvis fordeling av arbeidstiden, slik hver av prosjektlederne har anslått dette:

AKTIVITETSOMRÅDER	Komm.1	Komm. 2	Komm.3	Komm. 4	Komm.5	Gjennomsnitt
Oppstart, tilrigging, venting på å komme i gang	15	20	0	5	15	11 %
Programadm, styringsmøter, regnskap m.m.	10	50	15	20	30	25 %
Direkte prosjektarbeid	70	20	80	60	45	55 %
Samlinger, studiereiser	5	10	5	15	10	9 %
SUM total prosjektledertid	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Oppstarten kunne vært mer effektiv i noen av områdene, både med ekstern og intern prosjektleder. Dette går på å gjøre prosjektlederen ”arbeidsfør” (kontorforhold, tilkobling til kommunen, kontaktnett) og å få klargjort de første arbeidsoppgavene. Administrasjonsdelen kan synes høy i et par av prosjektene, og er nok for høy i det ene. I det andre tilfellet reflekterer en høy prosent effektiv delegering og oppfølging av et betydelig antall delprosjekter. En høy prosent på direkte prosjektarbeid kan være gunstig for å få gjort noe konkret. Men det kan og bety at prosjektleder har gjort for mye selv, slik at det ikke er utviklet forutsetninger hos andre for videreføring etter programslutt.

Styringsgruppe. I tre av programområdene har styringsgruppene hatt over 10 møter i programperioden, i de øvrige to områdene mellom 5 og 10 møter. Slik har prosjektlederne vurdert styringsgruppenes innsats/betydning for:

- kontroll prosjektframdrift og korrigerende tiltak: *under middels*
- knytte deres egne nettverk til beste for BUP: *middels*
- konstruktiv støtte til prosjektleder: *litt over middels*
- valg av gode/gjennomførbare prosjekt: *litt over middels*
- kreativ assistanse til program/prosjekter: *middels*

Kanskje indikerer dette at styringsgruppefunksjonen kunne finne en bedre form. Responsen peker ellers i retning av at gruppene er viktigst for valg av prosjekter og støtte til prosjektleder. Og at kontroll/styringsfunksjonen er den minst viktige. Ved et evt. nytt prosjekt kan en vurdere om gruppesammensetningen skulle rette seg mer mot evne til gode prosjektvalg og støtte til prosjektleder – enn mot å oppfylle krav til representativitet for ulike organisasjoner.

Programkoordinator. Denne representerer FMLA og har ansvar for praktisk tilrettelegging av samlinger, besøk ol., skal sørge for god informasjonsflyt, være kontaktperson mellom programstyret og prosjektene samt fylle sekretærfunksjonen for programstyret. Anne Berit Grasbakken har hatt denne rollen i begge BUP på et innsatsnivå tilsvarende ca 1/3 årsverk årlig. Rollen er viktig for å holde en viss fasthet i et program som i seg selv er svært fleksibelt og kan bli utflytende. Den er også viktig for å skape læringsanledninger og fellesskap mellom programområdene. Ikke minst er den viktig for programstyrets muligheter til å få en nær opplevelse av hva som hender ute i prosjektfloraen.

Det kan ikke være tvil om at Anne Berit har oppfylt denne rolle både profesjonelt, samvittighetsfullt og med en klar, positiv serviceholdning. Hun har falt inn i rollen som BUPs ”Gode mor” med omsorg for alle. Samtidig har hun både forestått og påsett at informasjonsflyten (referater, regnskap, rapportering) har fungert mellom programområder og styret, og mer generelt. Koordinatoren har også vært konsulenten/forskerens viktigste samarbeidspartner når det gjelder utforming av læringsopplegg, tolking av situasjon og resultater i programområder, avklaring av FMLAs relasjoner til programmet m.m. Dette samarbeidet har fungert svært godt.

Programkonsulent. Kommentarene for programmet 1996-1998 og 2000-2003 programmet blir langt på vei sammenfallende etter som oppleggene stort sett er nokså parallelle. Forskjellen i selve opplegget ligger mye i bruk av prosesskonsulent som et middel til å aktivisere læringen gjennom hele programmet. Det ble utarbeidet en egen ”Prosjektbeskrivelse for programkonsulentoppdraget” (04.01.01) som angir hvordan innsatsen skal fordeles mellom faglig oppfølging og evaluering. Gjennomsnittlig innsats over hele programperioden ble avtalt til snaut 1/10 årsverk årlig.

Var dette en fornuftig ordning? Programkoordinator har konsultert prosjektlederne om vurdering av denne rollen og summerer opp slik:

Prosjektlearane og andre sentrale personar i Bygdeutviklingsprogrammet seier det er nyttig å ha med ein programkonsulent. Det bør vere ein ekstern person som har evne til å vere kreativ, det vil seie sjå moglegheiter, finne nye ”angrepsvinkler” og stille spørsmål. Ellers bør vedkommande ha erfaring med bygdeutviklingsarbeid/prosjektarbeid og forståing for diverse ”bygdeproblematikk”. I tillegg til dei faglege kvalifikasjonane, kan ein ønske seg ein person som er open og positiv i møte med bygdeutviklarane, og som er ein pådrivar. Ein slik konsulent vil kunne føre til kompetanseheving generelt i programmet.

Det er viktig at programkonsulenten er tilgjengeleg og synleg. Det har fungert godt at konsulenten kjem på besøk og at han deltek på samlingar. Ellers er det fint at han er tilgjengeleg på telefon dersom det skulle dukke opp spørsmål som ein ønsker å diskutere.

Prosjektleiarane opplever at programkonsulentrolla har fungert godt i dette programmet, både fagleg og menneskeleg. Ein av prosjektleiarane seier følgande: "Programkonsulenten har gitt verdifulle bidrag undervegs, og det at konsulenten er ein senior har gitt det heile ekstra tyngde!"

2 PROGRAMOMRÅDENE OG DELPROSJEKTENE

Til sammen har de fem programområdene i sine sluttrapporter redegjort for 41 delprosjekter. Det har ytterligere vært noen prosjekter som ble lite bearbeidet eller avvirket på et tidlig stadium. *Prosjektledelsen i hvert av områdene har selv gitt en evaluering* av sine prosjekter fra lite vellykket/nyttig (1) til meget nyttig/vellykket (5). Prosjektene har vært diskutert med koordinator og programkonsulent stort sett ved tre anledninger og dessuten blitt presentert på samlinger. Det er vårt inntrykk at prosjektlederne har vært nøkterne i sine prosjektevalueringer. Vi gjengir derfor disse for hvert enkelt prosjekt.

For hvert av områdene har programkonsulenten etter skjønn valgt ut et *eksempelprosjekt*. Dette er prosjekter som har vært vellykkete og viktige, og som kan ha overføringsverdi til andre områder. Alle utvalgte prosjekter aktiviserer og stimulerer flere aktører – de har multiplikatorvirkninger. Samtidig er det lagt vekt på å trekke ut prosjekter med ulike profiler og hensikter.

2.1 Skjåk



Kjersti Reksen Sole, prosjektleder

Programvurdering

Prosjektleder var ved programmets start ”ekstern” som nyinnflyttet i kommunen. Likevel var arbeidet slik tilrettelagt fra kommunen at hun straks kunne ta fatt uten noen vente- og tilriggingstid. Denne prosjektlederen har også den mest ”felmessige” arbeidsform av samtlige prosjektledere – i det hun oppgir å ha brukt 80% av sin tid på direkte prosjektarbeid. Slik arbeidsform kan være resultateffektiv, men kan gi problemer i videreføring om ikke arvtakere er opptrent. 40% engasjement ble opplevd som for lite. 50-60% , og gjerne fleksibelt over året, ville vært riktigere. Kontorplass i kommunehuset

sikret god kontakt mot administrasjonen. Både kommunestyrets og administrasjonens engasjement i BUP framheves som stort gjennom hele programmet.

Styringsgruppa har hatt over ti møter. Den har hatt stor betydning som støtte til prosjektleder, valg av gode/gjennomførbare prosjekter og ved kreativ assistanse til program/prosjekter. Men har i liten grad tatt noen kontrollerende og korrigerende rolle.

Kommunen ønsket i sin søknad til BUP at programmet skulle fokusere på ungdom, nyskapende arbeidsformer og tiltak som står i næringsplanen. I rapport til programkoordinator for 2. halvår 2000 heter det: "I BUP i Skjåk er hovedmålsettinga å jobbe fram om med tiltak som bidrar til – på kort eller lang sikt – å øke tilflyttingen til kommunen slik at kommunen får befolkningstilvekst. Målgrupper for programmet er i første rekke ungdom og mulige tilflyttere til kommunen". Fire av de tolv prosjektene har vært direkte ungdomsrettet. Men programmet har i liten grad vendt seg utad mot potensielle innflyttere, bare ett prosjekt ("Innflytterdag") har hatt slik fokus.

Prosjektleder/styringsgruppe mener likevel at kommunen har fått levert det den ønsket å få utrettet gjennom programmet. Men føyer til: Prosjektet har hatt en blanding av direkte og indirekte tiltak i forhold til de opprinnelige ønskene og målsettingene for BUP i Skjåk. Mye fokus på nettverk/trivsel. Endel fokus på profilering. Ved siden av husdyrkurs og sommerjobbprosjekt har vi kun hatt ett prosjekt som går direkte på næringsutvikling; Fjellfår-prosjektet. Dette burde vært påbegynt tidligere.

Det allmenne informasjonsnivå har vært høyt: Lokalavisa har vist stor interesse for BUP og har hatt omkring 20 oppslag. En har sendt ut seks newsletter/rundskriv og har hatt mange åpne møter. Det har vært fire radio/TV oppslag. Men en mener ikke at en bred, folkelig mobilisering for programmet er ønskelig. En bør heller gå ut mot utvalgte miljøer prosjektvis.

Prosjektleder sier at årlig bevilget beløp på 50 000 kr har gitt romslige rammer for avvikling av møter, annonsering, transport osv., men tilføyer: For å gjennomføre tiltak har vi søkt ekstern finansiering, både offentlig og privat. Dette har vi i stor grad lukkast med, men ulempa har vore at mykje tid, oppmerksomhet og krefter har gått med til arbeidet med å få tak i penger.

For de av prosjektene som kan eller bør videreføres virker det ikke alltid helt klart om ansvar er overført fra BUP og erkjent av ny ansvarlig instans. Kommunen bør trolig følge opp dette i første omgang.

Prosjektvurdering

1 "Ung i Europa" (vurd. 2)

Prosjektet ønsket å informere om muligheter med de ungdomsprogram som "Ung i Europa" administrerer. Informasjon gitt på skoler i Lom og Skjåk, med ønske om å få til ungdomsutveksling. Men mulige samarbeidspartnere trakk seg. For krevende for BUP å påta seg en "turoperatørrolle".

2 "Registrering av ledige boliger/gardsbruk" (vurd. 1)

Lite ble oppnådd med dette prosjektet. Prosjektleder begrunner slik: Prosjektleder (ny i bygda) var ikkje riktig person til å følge opp forarbeidet som var lagt. Fekk dårleg/ingen respons. Hadde ein oppfatning om at eg forstyrta privatlivets fred.

3 "Innflyttardag – brosjyre over lag og foreninger" (vurd. 5)

Brosjyren skulle bidra til at relativt nyinnflyttede skulle bli bedre kjent med lag, foreninger og geografi i Skjåk. Innflytterdag med program/busstur samlet ca 25 deltakere, alle innflyttet.

4 "Hestelag og Turlag" (vurd. 4)

Hensikten var å få hesteaktiviteten i Skjåk i organiserte former, med bl.a. anlegg av treningsareal og ridebane. For turlaget var det en revitalisering av virksomheten som hadde ligget nede i ti år. Turlaget har nå 13 turer på 2003-programmet. Hestelaget er og i gang, om enn noe under ambisjonene.

5 "Sommerjobbprosjekt" (vurd. 4)

Dette skulle profilere lokale arbeidsplasser overfor ungdom, samt øke antall sommerjobbplasser for 14-18 åringer. Egen evaluering viser at målsettingene stort sett ble oppfylte. Det var også flere arbeidsplasser 2. år enn 1. år.

6 "Rekrutteringskurs for avløysarar til landbruket" (vurd. 4)

Tre ulike kurs for de vanligste husdyrene. Målet var å rekruttere avløsere, samt å øke interesse og kunnskap om husdyr. Prosjektleder melder at målsettingen ble oppfylt – med "vanvittig mye planlegging og oppfølging!".

7 "Aktiv sommarferie" (vurd. 5)

Leirskoleopplegg for barn og unge i Lom, Skjåk og Vågå for profilering av eget nærområde. Egen evaluering har gitt god tilbakemelding, både fra deltakere, vertskap og ledere. I 2003 utvides tilbudet til også å omfatte leir for 8.-10- klasse, sammen med et leiropplegg i regi av DNT.

8 "Historisk skogdag" (vurd. 4)

Dokumentasjon (filming og eget arrangement) av skogbruksarbeid fra 40- og 50-tallet. Skogdagen ble avviklet med om lag 100 besøkende og filming gjennomført.

9 "Fagtur til Valdres. Seterbesøk" (vurd. 3)

Hensikt å gi inspirasjon – vanskelig å måle inspirasjonsgrad. Godt program tilrettelagt av BUP, Øystre Slidre.

10 "Skjåkdag 2002 og 2003" (vurd. 2-4)

For å profilere Skjåk kommersielt og ideelt. Nokså dårlig effekt for frivillige lag og foreninger pga. feil plassering og dårlig vær. Bedre for de kommersielle interesser. Prosjektleder regner med at arrangementet blir videreført av slike (Skinke frå Skjåk, Skjåk Tørka Kjøtt og ICA Sparmat). Viktig å finne ansvarlige aktører som selv ser at de har nytte av profileringstiltak.

11 "Fjellfår, forprosjekt" (vurd. ?)

Et prosjekt som søker etter alternative inntjeningsveier for sau og lam. Prosjektplan utformet. Prøveproduksjon og salg før påske 2003 vellykket. Prosjektet har fått 107 000 kr i støtte og skal videreføres. Har egen styringsgruppe.

12 "Fjellårarrangement 2002" (vurd. 5)

Markering av avslutning på fjellåret 2002 i Skjåk med frivillige lag og organisasjoner som aktører. Arrangementet ble avviklet med stor publikumstilslutning.

Eksempelprosjektet

Avløserkursene (prosjekt nr 6) er et svært konkret tiltak som ikke minst gir dyreinteressert ungdom en innsikt og kompetanse i moderne dyrestell – både for nytte- og hyggedyr. For ungdom som ikke er oppvokst på gård kan dette være vanskelig å oppnå. Slike kurs bør i prinsippet kunne avholdes over hele landet. Godt forhold til dyrehold er en sentral verdi i bygdene. Heidal har og kjørt slike kurs for 30 ungdommer.

2.2 Sel (Heidal)



Det var fire prosjektledere i Heidal

Programvurdering

Hovedmålet for programmet i Sel, slik det ble formulert i søknaden, har vært å videreutvikle det engasjement som er skapt i Heidal der en gjennom systematisk og vedvarende mobilisering gir mulighet for utvikling av lokale nyskapings- og utviklingsmiljøer som del av den lokale næringspolitikken – med disse delmål:

- tilby sikre og gode oppvekstvilkår for ungdom
- sikre bosetting i grendene
- opprettholde flest mulig arbeidsplasser og skape flere, særlig for kvinner og ungdom
- utnytte de muligheter Rv. 257 gir gjennom reiselivsutvikling og stedsutvikling
- bedre utnytting av kulturlandskap, lokale ressurser og byggetradisjoner
- stimulere til samarbeidstiltak i bygda
- styrke muligheter for tilleggssinntekter på eller utenom gardsbruk

Delprosjektene ligger alle innenfor et eller flere av disse målene. Kommunen savner likevel noe mer konkrete resultat fra delprosjektene, og nevner spesielt stedsutvikling i Heidal.

Flere ting nevnes som positive resultater av programmet:

- har fått et svært aktivt bygdautvalg som nok vil leve videre.
- bygdautvalget har hatt evne til å sette fokus på enkelte ”minelagte” områder som det tidligere har vært vanskelig å samarbeide om. Jfr. samordning av idrettslag i bygda
- eventyrfestival er kommet opp som et prosjekt som vil bli videreført.

Prosjektledelsen mener at en bred folkelig mobilisering er ønskelig for denne type program. Kanskje har informasjonen ikke vært helt tilstrekkelig (5-6 lokalradioinnslag og like mange åpne møter) for ledelsen skriver: Folk er ikke så veldig mottakelige for informasjon om det de ikke kjenner så godt til.....Men resultatet av spørsmål om informasjon er at Heidalsnytt i år vil komme i fire eksemplarer. Det er ei lita bygdeavis som har ligget nede noen år.

Erfaringene fra dette programmet tilsier ellers, i følge prosjektledelsen, at det hadde vært bedre med klarere definerte mål i oppstartfasen, et klarere skille mellom planleggingsfase/gjennomføringsfase/evaluering samt en sterkere evaluering underveis i prosjektet.

Programledelsen har disse råd og kommentarer til FMLA for et evt. nytt bygdeutviklingsprogram:

- oppstart med nettverksamling
- programmet er i stor grad basert på idealisme og frivillig arbeid i fritid. Dette er vanskelig å få til og vil utelukke en del fra deltakelse
- FMLA bør i sterkere grad høste erfaring fra tidligere prosjekt m.h.t. kost/nytte-effekt
- FMLA bør stille strengere krav til de enkelte prosjekt m.h.t. konkrete mål, organisering, rapportering, tidsbruk , økonomi
- kommunene må gjøre en nøktern vurdering om enkelte ”prosjekt” har livets rett før de meldes inn

De tre siste punktene går på styring av delprosjekter. Til å begynne med var Bygdautvalget styringsgruppe for programmet, og den som stod for valg av delprosjekt. Senere ble en ny styringsgruppe oppnevnt med representasjon både fra kommunen og Bygdautvalget. Det kan se ut som om programmet, i hvert fall i starten, har vært noe svakt koplet til kommunen. Dette gjelder først og fremst kommunestyrets engasjement i programmet. Styringsgruppenes innsats/betydning rangeres ellers som middels, bortsett fra at de positivt nyttet egne nettverk til beste for BUP.

Spesielt for programmet i Sel har vært skifting av prosjektledere. Etter tur har disse hatt ansvaret for programmet: Kjell Hølmo, Solveig Rindhølen, Geir Grosberg og Sel kommune, utviklingsseksjonen. Dette skyldes lokale forhold. Naturlig nok fører slike skifter til tap i framdrift. I sluttrapporten antydes også at kommunen kunne tatt mer tak når programmet var nede i en bølgedal. I vurderingen av prosjektleder(es) tidsvurdering er kun 20% av tiden brukt til ”direkte prosjektarbeid”. Mens 70% er anvendt til administrative formål, tilrigging og venting. Det virker svært høyt og kan indikere at BUP ikke har hatt godt nok inngrep i alle delprosjekter en engasjerte seg i. Ellers er det

vanskelig gjennom rapporteringen å se BUPs effekter eksplisitt fra arbeid og resultater i Bygdautvalget. BUP kan kanskje ses som en forsterkning av Bygdautvalget (?).

Prosjektvurdering

(I dette programområdet er ikke gjort noen nummerisk vurdering)

1 "Åpen helg"

Hensikten er å skape møteplasser og innsyn i aktiviteter for å samle folk til arbeid mot et felles mål om aktivitet i Heidal. Dette begynte først på 1980-tallet og ble del av bygdeutviklingsprosjektet da dette startet. Åpen helg ble derfor arrangert både i 2001 og 2002, og planlegging for 2003 er godt i gang. Det kommende program inneholder bl.a. kirkekonsert, utstilling og aktiviteter ved Håndverkstunet, arrangement med eventyrtablå på Bjølstadskogen, bygging av bru på Kvernbru.

Opplegget trekker til dels mye folk, det er informativt og har karakter av bygdemobilisering. "Eventyrfestivalen" kan sies å ha røtter i Åpen helg og har gitt anledning til en gradvis utvikling og utprøving av deler av festivalideen.

2 "Håndverkstunet"

Har hatt en markert omsetningsøkning og klarer seg bra. Bygdautvalget gav i 2001 tilskudd til forskjøning ved Håndverkstunet. BUPs engasjement i dette prosjektet har vært beskjedent.

3 "Ungdomsklubb"

For satsingsområdet "Ungdom" er det i regi av Bygdautvalget opprettet en arbeidsgruppe som er satt sammen av medlemmer i Bygdautvalget og ungdommer i bygda. En har undersøkt (spørreskjema) skoleelevenes ønskemål. Det har vært arrangert karatekurs, ungdomsklubb og handverkskurs (lafting, strikking og hekling) på skolen. Kursene ble sett som vellykket og vurderes tatt opp igjen til høsten.

I samarbeid med ungdomsmedarbeider i kommunen ble det gjennomført klubbkvelder, men det var relativt lite fram møte. Enda en brukte en møteplass der ungdom pleide å møtes. Det kan virke som ungdommen har relativt bra med aktiviteter ellers.

4 "Landbrukskafe"

Et tiltak som kom i gang før BUP. Aktiviteten har vært noe variert, like mye bare en møteplass som temamøter. Av temaer: Kommentering av kommunedelplan for næringsutvikling, omlegging til økologisk produksjon, avløserkurs (30 ungdommer), samdrifter.

5 "Heidal sentrum - stedsutvikling"

Det har vært et møte i Heidal med dette som tema. Midler er avsatt i budsjettet, og det er opprettet en arbeidsgruppe for prosjektet. Oppfølging – ansvar er lagt til kommunen.

6 "Norsk eventyrfestival i Heidal"

Denne ble mot slutten av BUP tatt inn som prosjekt med egen, tilsatt prosjektleder lønnet i 2,5 månedsverk fra BUP.

Eksempelprosjektet

Eventyrfestivalen er valgt som eksempelprosjekt, selv om prosjektet kom inn i BUP på et sent tidspunkt. Men som vi har nevnt, kan en godt si at noen av de første skritt er tatt

under Åpen helg. Sel kommune fungerer som arbeidsgiver for prosjektet, mens Norges Statsbaner, Norges Naturvernforbund og Den Norske Turistforening danner referansegruppe som bidragsytere. ”Halve bygda” har engasjert seg i arbeidsgrupper innenfor blant annet genrene eventyr, mat, kulturlandskap, teater og kostymer. Utviklingspotensialet kan være svært stort for prosjektet i reiselivsektoren, men også i kultursektoren generelt. Her kan ligge betydelige kreativitetsstimulerende impulser. Om man lykkes i å skape et forsterket image av ”eventyrbygda” kan dette også støtte annen næringsutvikling.

Eventyrfestivalen kan være et fyrtårnprosjekt med stor og varig mobiliseringsevne, som både kan gi nye arbeidsplasser og publisitet til bygda. Den bygger på myter, kultur, landskap og bebyggelse som troverdig hører Heidal til – ikke et påfunn i løse lufta. Her ligger muligheter til å gi gode bidrag til alle de mål som Sel hadde satt opp for BUP.

2.3 Nordre Land



Anne Swift, prosjektleder

Programvurdering

Valg av delprosjekter må sies å være holdt innenfor de tema som søknaden var basert på. Iflg. prosjektleder og styringsgruppe har programmet/prosjektene levert det kommunen ønsket å få utrettet (søknaden). En mener også å ha oppnådd slike positive effekter: høyere aktivitetsnivå; større bevissthet; nysgjerrighet – bl.a. gjennom jevnlig innlegg i avisa Land i Sikte. Men det er og områder der en ikke har oppnådd forventede resultater: Dels gjelder dette bedre utnyttning av innmark. Og dels prosjektet ”Ledige hus og arealer” – et prosjekt som var igangsatt av Forum for Bygdeutvikling før programperioden.

Det ble sett som riktig å ha en multiprosjektinnretning på programmet (istedet for spissing mot ett tema) - behov for ressurser til ymse tiltak utenom de mer obligatoriske oppgaver i kommunen. Programmet ble tildels betraktet som bidrag til langsiktig utvikling og holdningsdanning (f.eks. i retning av nye bygdenæringer). Kan kanskje videreføres gjennom partnerskapsavtaler (ordføreren). Kommunen omorganiserer nå til ”flat form”, som kan egne seg bedre for prosjektarbeid.

I kommunens søknad skrev man ”Prosjektlederen bør være lokalkjent og gå lett inn i prosjektene”. I ettertid så man imidlertid en ekstern prosjektleder, som man valgte, som ønskelig pga friske øyne og ingen binding til rådende forhold. Men det var et problem å komme i gang, koble til og et betydelig læringsbehov. Prosjektleder mente at 40% engasjement var for snaut til å bli skikkelig integrert og deltakende i løpende arbeid som vedgikk prosjektene, 75% ville vært passende, bl.a. for mer å kunne delta i møter og ha kontakt med løpende utvikling. Prosjektleder hadde kontor i kommunehuset og hadde jordbrukssjefen som nær og god kontakt og forbindelse til kommuneadministrasjonen..

Bygdeutvalget som styringsgruppe var ikke heldig, særlig ikke i begynnelsen av programmet. Utvalget har karakter av ideforum, står politisk fritt og mangler formell makt i kommunen. Kunne vært brukt som referansegruppe for BUP. En liten styringsgruppe med forankring i kommunen (formannskapet?) burde vært valgt istedet.

En så ikke behov for noen alminnelig, total mobilisering. Grendemøtene var imidlertid bra for å få fram valggrunnlag for delprosjekter og bidro slik mye til programmets profil. Men en må huske på at forslag som framkommer på denne måten ikke garanterer senere forpliktelse og medvirkning (”kjekt å ha”- effekt).

Både kommunestyrets og administrasjonens engasjement i programmet beskrives som stort i hele perioden. Kontinuitet synes ivaretatt ved at rådmannen summerte opp status for programmet og allokerte ansvar for videreføring av delprosjekter.

Prosjektvurdering

1 ”Kick off” (vurd.= 4)

Dette var et opplæringsprosjekt for småskala-produsenter rettet mot disses behov for kompetanseøking og motivasjon til nettverksbygging. Prosjektleder arbeidet mye med dette. Videreføringen fortsetter av aktørene i markedet, ved at de har gått inn i et forpliktende samarbeid (nettverkskreditt).

2 ”Destinasjon Land”

Prosjektet hadde opprinnelig som siktemål å skape en markedsføring av regionen med basis i et fellesskap mellom flere aktører. Det lyktes ikke å skape nødvendig enighet, og prosjektet ble omdefinert til et kartprosjekt (veger og stier i kommunen) og lagt til kommunens administrasjon.

3 ”Småskala matprodusenter (vurd.= 3)

Gjennom studietur og annen kontakt gjøre produsenter mer oppmerksomme på hverandre, gjøre ting av felles interesse og arrangere torgdager i Dokka. Praktiske resultater oppnådd (bedre salg og markedsføring). Behov for litt mer formell samarbeidsavtale med handelstanden (Bondli-senteret)

4 ”Grendemøter” (vurd.= 5)

Hensikten var å orientere om BUP og å få vite hva primærnæringene/bygdesamfunnet ønsket. Frivillige medlemmer i Forum for bygdeutvikling tok på seg ansvar for emner som ble prioritert etter grendemøtene. En erfarte etter hvert varierende aktivitet og entusiasme, og møtte ved flere anledninger ”byggedyret”. Prosjektleder mener hele programperioden er basert på impulser fra grendemøtene i februar 2000.

5 ”Matfolder” (vurd.= 2)

Prosjektet skulle bidra til å gjøre matprodusentene mer kjent i distriktet. Prosjektet er fullført uten at noen effekt er dokumentert. Den lave ratingen skyldes primært at det var for få produsenter som ville være med å annonsere. Prosjektet var kanskje ikke et riktig valg – ennå?

6 ”Land i Sikte” (vurd.= 5)

Lokalavisa tilbød BUP en spalte hver måned hvor en fikk anledning til å gjøre programmet kjent i kommunen og skrive om aktuelle aktiviteter. Positive tilbakemeldinger på tiltaket. Opphørte imidlertid sommeren 2002 da lokalavisa gikk konkurs.

7 ”Fanterud Økoslakt” (vurd.= 4)

Utrede muligheter for etablering av lokal foredlingsbedrift for økologisk kjøtt og mulig bruk av det eksisterende elgslakteriet på Fanterud. Videreføres nå som hovedprosjekt med gode utsikter.

8 ”Ledige hus og arealer” (vurd. = 2)

Forum for bygdeutvikling var meget aktive med dette registreringsprosjektet i perioden 1998-2000. Men interessen var dalende da BUP-prosjektleder ble ansatt og Forumet fikk nye medlemmer og leder. Prosjektet ble lagt på is.

9 ”Treprosjekt” (vurd.= 2)

Prosjektet skulle bidra til økt inntjening og omsetning av foredlet trevirke, samt styrke kompetanse og samarbeid mellom bedriftene. Som BUP-prosjekt var dette ikke godt nok forankret. Imidlertid er det via forprosjekt med flere aktører dannet et eget hovedprosjekt ”Trevekst i Land og Etnedal” med tilsvarende målsetting og prosjektleder ansatt for 3 år.

Eksempelprosjekt

Kick-off (prosjekt nr 1) var et opplæringsprosjekt for småskala-produsenter rettet mot disse behov for kompetanseøking og motivasjon til nettverksbygging. Et typisk startproblem for småskalaprodusenter er mangelfull kompetanse i nødvendige prosesser utenom den egentlige produksjon. Det kan gjelde innsikt i lover og forskrifter, finansiering, markedsføring og salg. Dersom en ikke får hjelp til dette vil produksjon og inntekt kanskje ikke nå ønskelig/mulig volum. Slikt arbeid er av langsiktig karakter, der det er snakk om å finne alternative løsninger til de store og etablerte kanaler for landbruksproduksjonen.

Prosjektet kan også gjerne ses som en støtte til FMLA-Opplands betydelige satsing på småskala-mat.



Ottar Øygard, prosjektleder

Programvurdering

Øystre Slidre hadde som hovedtema i sin søknad å fremme alliansebygging mellom landbruket og reiselivet ved å arbeide konkret, tiltaksrettet og mot noen få gardbrukere, foretak og reiselivsbedrifter. Så konkret var man, at disse mål var satt opp:

1. Innan år 2002 skal 3 gardbrukarar ha etablert eller vidareutvikla produksjon av mat for reiselivsnæringa. *Faktisk oppnådd 3 gardbr.*
2. Innan år 2002 skal 3 gardbrukarar ha etablert eller vidareutvikla produksjon av nye treprodukt for reiselivsnæringa og/eller hyttemarknaden. *Faktisk oppnådd 0 gardbr.*
3. Innan år 2002 skal 5 gardbrukarar ha etablert eller vidareutvikla tenestetilbod der tilreisande er kundegruppa. *Faktisk oppnådd 4 gardbr.*

Som en nærmest måtte vente gikk det ikke akkurat slik målene var satt. Det er likevel gode argumenter for å være så spesifikk – det gjør programmet svært tydelig/forståelig, det skapes en vurdert forventningsramme og det gir prosjektlederens arbeid fokus. Selv der hvor en kommer langt fra målet kan det være læring å hente – f.eks. om begrensende faktorer for utviklingen.

Programmet i Øystre Slidre skiller seg ut fra de øvrige ved å være helt næringsrettet og vinklet mot etablerer-/bedriftsveiledning. Kommunen fikk dermed en ny tjeneste i programperioden i og med at man ikke hadde noen eksplisitt etablererservice. Styringsgruppas betydning ble vurdert til middels i likhet med kommunestyrets engasjement. Mens kommuneadministrasjonens engasjement ble vurdert som stort hele tiden. Alt dette synes rimelig ut fra den profil man her hadde valgt for BUP.

Prosjektleder, som var fra bygda, mener at det var tilfredsstillende med en stillingsbrøk på 50% for å utføre BUP- jobben, og tilføyer: Men det optimale hadde vore at prosjektleiar hadde vore tilsett i kommunen (primært på landbrukskontoret) i 100% stilling. Prosjektleiar hadde då vore meir fleksibel i sitt arbeid med prosjektet.

At nye samarbeidsformer er tidkrevende å utvikle viser seg i flere av programområdene. Prosjektlederen i Øystre Slidre sier dette:

Å utvikle/forbedre samarbeidet mellom landbruk og reiseliv er eit langsiktig og krevande arbeid. For at næringane skal kunne samarbeide, er det naudsynt å etablere prosessar der dei saman kan finne ut av nytteeffekt av kvarandre. --- Det viktige er å knytte til seg ressurspersonar og andre som kan bidra og som sjølve vil etablere/vidareutvikle næring, eller kan bidra i ei styringsgruppe/referansegruppe eller tilsvarande. Skal det bli framdrift og resultatlar må ein jobbe med positive personar.

Prosjektvurdering

I det følgende kommenteres de prosjekter prosjektleder mener skal holdes opp mot målsettingen. Utover disse har BUP i Øystre Slidre støttet og veiledet andre gardbrukere og etablerere i etablering/videreutvikling av næring (både innen tradisjonelt landbruk og tilleggsnæringer). For treprodukter ble det ingen prosjekter til tross for en målsetting på 3 prosjekter.

1 "Besøksgård" (vurd. 4)

Besøksgard med ulike dyr samt mottak av barn på særskilt tiltak. Besøksgården er etablert og i drift, og det er avtaler med sosialkontoret om avlastningsplasser for barn. Prosjektleder nevner at det rent økonomisk ofte er mest å hente i utviklingsfasen av et nytt prosjekt (markedsundersøkelser, markedsføring, planlegging/prosjektering, studieturer mm.)

2 "Heimebakeri" (vurd. 2)

Skape egen arbeidsplass ved baking av lefser, lomper og flatbrød. Prosjektleder har lagt mye arbeid i veiledning, finanssøknad (investeringstilskudd kr 45 000.- innvilget), planlegging og møter. Framdriften er likevel nølende ettersom prosjekteier mangler noe initiativ til å fullføre prosjektet.

3 "Stølssommar" (vurd. 5)

Hensikten her er en mer aktiv utnyttelse av en støl som attåttnæring ved å gi barn en meningsfylt ferie i nærkontakt med dyr, natur og kultur. Dessuten vise hvordan en produserer ren og trygg mat i Valdres. Prosjektet er ferdig etablert. Prosjektleder har bistått noe i arbeidet med søknad om økonomisk støtte. Ellers har prosjekteier kompetanse og egenskaper som gjør at prosjektet ble raskt gjennomført.

4 "Samlivssenter" (vurd. 4)

Etablering av senter der familier tilbys hjelp til andre måter å samhandle på ved å kombinere samlivskurs/samtaler med aktiviteter og naturbaserte opplevelser. Ressurssterke og kreative initiativtakere. Forretningside, konsept og markedsrapport (forstudie) er utarbeidet. Forarbeid til reguleringsplan er i arbeid. Den kommunale innsatsen videreføres innen næring/miljø.

5 "Fjellbygssakademiet" (vurd. 5)

Skal drive motivasjonsarbeid, kompetanseheving, iverksette og følge opp konkrete tiltak/ideer som kan bidra til å styrke landbruksnæringa og busettinga i Valdres. Hensikten med dette akademiet er nærmest den samme som med BUP, men akademiet er i stor grad en manns innsats – han er til og med pensjonist. BUP i Øystre Slidre har støttet gründeren gjennom møter, reiser, flere ide- og ressursdugnader, konseptutvikling, søknader.

6 "Kjøttforedling" (vurd. 3)

Nedskjæring, bearbeiding og videreforedling av kjøtt fra eksisterende slakteri for storkjøkken, hytteturister og innbyggere i Valdres. BUP har her samarbeidet med "Verdiskapingsprogrammet for mat i Valdres". Forretningside og konsept er utarbeidet. Forprosjekt utført. "Prosjektet er midt i blinken med omsyn til regional og nasjonal satsing på lokal verdiskaping og foredling," sier prosjektleder "Det som evt. trekkjer ned er at prosjekteigar har full jobb ved sida av arbeidet med prosjektet, noko som gjer det vanskeleg å oppretthalde tempo i framdrifta".

Eksempelprosjekt

Fjellbygdsakademiet er et typisk ildsjelprodukt og også et flott seniorprosjekt med en pensjonist som prosjektleder, Magnus Sandberg. Akademiet fungerer dels gjennom sine historiske bygninger på Beitostølen, dels gjennom sitt åndsarbeid i form av kurser, demonstrasjoner, utviklingsbistand osv. og dels gjennom Sandbergs store kontaktflate. Dette kan nettopp være hva mange små aktører i kulturnæringer trenger som en støtte i utviklingen av sine nye prosjekter. Det er fristende å antyde at det BUP står for et godt stykke på vei kunne vært ivaretatt/videreført gjennom en slik eller en beslektet modell. Bruk av seniorer kan, i tillegg til den spesielle kompetansen, bety romslighet i veiledningstid og moderate kostnader.

2.5 Østre Toten



Terje Bråthen, prosjektleder

Programvurdering

Kommunen laget en scenariepreget utredning og planleggingsgrunnlag "Vi og væla" – om utfordringer ved inngangen til det 21. århundre. Her kom det klart fram at en fokusering på entreprenørskap og yngre mennesker stod sentralt. Målsettingen for BUP på Østre Toten ble derfor uttrykt slik:

Med basis i bygdas ramme for bosetting og næringsliv, skal det mot gruppen ungdom arbeides for:

- økt forståelse for entreprenørskap
- økt tilbakeflytting til bygda
- økt antall arbeidsplasser som er tilpasset ungdoms utdanning og preferanser

- økt synliggjøring og forbedring av ungdoms fritidstilbud

Av de 10 delprosjekter som BUP tok fatt i gikk 4 direkte på målgruppen ungdom og yngre mennesker. Ytterligere 2-3 prosjekter gikk på forhold som kunne stimulere til innflytting. De siste 2 prosjektene var rettet mot frivillighets sektoren, og derfor kanskje på siden av målsettingen. Ikke desto mindre ønsker vi senere å trekke fram et av disse som eksempelprosjekt – det er lov i BUP å gå litt utenom for en god sak! I liten grad ble det jobbet med direkte næringsrettede problemstillinger. For å få fram ideer til tiltak i programmet burde en ha opprettet referansegrupper i de ulike fjerdingene (ØTs fire regioner), ifølge prosjektleder. Ellers har en ved to anledninger benyttet spørreskjemaundersøkelser for å få informasjon fra utvalgte grupper (innflyttere, skoleungdom).

Prosjektleders lange erfaring fra ungdomsarbeid og skoleledelse var utvilsomt en stor fordel med den vinklingen en valgte for BUP på Østre Toten. Dette sammen med en meget god kobling til kommuneadministrasjonen ga styrke til framdriften av prosjektene og mange gode resultater. Kommunen stilte også ved flere anledninger opp med ekstra bevilgninger for å få realisert mer krevende prosjekter. Styringsgruppen utmerket seg først og fremst gjennom konstruktiv støtte og ryggdekning for prosjektleder. Kommunestyrets engasjement i BUP ble beskrevet som lite, uten at dette ses som negativt for programmet.

Programmet har hatt en aktiv informasjonsprofil med 18 avisoppslag og noen radio/TV-innslag. Dessuten har kommunens nettsider blitt brukt gjennom hele prosjektet.

Prosjektvurdering

1 "Eldre som ressurs i lokalsamfunnet" (vurd. 3)

Hensikten var å ta i bruk eldre som ressurspersoner for andre eldre og barn/unge, samt å bidra til å øke antall ressurser på frivillighetssentralen. Prosjektet ligger på siden av BUPs målsetting på Østre Toten. En eldrekonferanse samlet 60 deltakere, og ble beskrevet som vellykket. Prosjektet kom sent inn i BUP, og burde hatt klarere og mer spesifiserte mål, iflg. prosjektleder. Videreføring må drøftes med Frivillighetssentralen samt frivillige lag og foreninger.

2 "Innflyttermappa" (vurd. 4)

Utsendt informasjon til innflyttere, også vedlagt spørreskjema for å finne hvorfor de hadde valgt å flytte til Ø.Toten (utsendt 519, svar 113). Prosjektet fikk veldig positive tilbakemeldinger fra publikum. Men pga kostnadene har en ikke videreført prosjektet. Prosjektleder mener en skulle fremme en sak for formannskapet om å videreføre dette forslaget som en fast ordning. Evt. som en nettløsning.

3 "Kvinneprosjektet" (vurd. 3)

Etablering av en nettverksgruppe for kvinnelige ledere, og drive kompetanseheving for slike. Det tar tydeligvis noe tid å finne formen på slike tiltak, og prosjektet burde vært startet tidligere i BUP. Et info-møte er avholdt mars 2003: Enighet om å lage en nettverksgruppe, 17 personer interessert i kurs (økonomi, markedsføring, personalledelse). Anbefales at kommunen skaper en forankring for videreføring etter BUP.

4 "Nettprosjektet" (vurd 3)

Lage egne e-postlister for utflyttede i 30+ gruppa, for å kunne sende info om kommunen noen ganger i året. Samt lage eget interaktivt nettsted for BUP. Nettstedet har fått endel

henvendelser fra enkeltpersoner og en har sendt kommunal informasjon til nyinnflyttede som ønsket dette. Imidlertid har servicetorget liten bemanning og problemer med å få tid til denne tjenesten. Kommunen bør vurdere om en kan finne løsninger på dette (og for prosjekt 2).

5 "Oslogruppa" (vurd 5)

Etablering av et nettverk av utflyttede totninger med bakgrunn i kultur, helse, næring og utdanning for å skape en rådgiver- og ambassadørressurs for Toten. Nettverket er etablert med 35 svært positive personer med utvalgt bakgrunn og kompetanse. Det er holdt to nettverksamlinger. Personer fra nettverket er benyttet i forbindelse med bredbåndutbygging i kommunen, etablering av nettverk for kvinnelig ledere, styresammensetning i næringshage og ved utforming av kommunens informasjonsstrategi. Administrasjon og politisk ledelse har vært positive til dette tiltaket. Prosjektledelsen mener prosjektet må videreføres og legges direkte under plan- og nærings sjefen og ordføreren. Egen budsjettpost.

6 "Reiseliv på Totenåsen" (ikke realisert)

Markedsføring og opprusting av serveringssteder og severdigheter m.m. Kapasiteten i BUP tillot ikke å sette i gang dette prosjektet. En anbefaler at prosjektet "Markedsføring av bosteds- og lokaliseringkvaliteter" tar tak i dette for å benytte Totenåsen i sin markedsføring av kommunen.

7 "Skole/arbeidsliv" (vurd 3)

Hensikten med dette prosjektet var å øke barn og unges kunnskap om det lokale arbeidslivet. Det er etablert et nettverk av næringslivsledere, skoleledere, lærere og rådgivere fra grunnskole og videregående skole. To halvdags nettverksamlinger er gjennomført. To skoler og bedrifter er enige om å samarbeide. Prosjektet går noe tregt. Skolene har veldig tett pakket agenda. Prosjektet foreslås videreført i regi av skolekontoret.

8 "Totenvika" (vurd 5)

Prosjektet var rettet mot å lage møteplass, sosialt og identitetskapende, for lokalbefolkningen ved Panengen brygge. Strandområdet er pyntet opp –bord, benker og griller utsatt. Servicebygg med toaletter og kiosk. Lag og foreninger i Totenvika har gått sammen om eget nettsted med bl.a. aktivitetskalender (parplyorganisasjon). Midler tildelt for strandvei. Påny anløpssted for Skibladner.

9 "Ungdomskonferansen" (vurd 4)

Hjelp ungdom til dialog med omgivelsene gjennom ungdomsråd og konferanse. Elevrådene på ungdomsskolene og Lena videregående skole invitert til arbeidsgruppe som gjennom 5 møter planla og gjennomførte konferansen. Det er også etablert eget nettsted for ungdom på Ø.Toten. Kulturkontoret vil arrangere en slik konferanse hvert 3. år. Evaluering bør foretas.

10 "Utflytting" (vurd 4)

Hvor tar de veien de ungdommer som flytter ut av bygda – og hva skal til for at de flytter eller ikke flytter tilbake? Spørreundersøkelse rettet mot avgangselevne i grunnskolen 2002 (svar 98%) og avgangselevne i grunnskolen 1985 (svar + 50%). Svarprosenten er høy og bør gi en meget god indikasjon på hva dagens ungdom tenker og mener om bygda og framtiden, samt hva unge totninger har for følelser om bygda. Rapport er under utarbeiding og skal være med i materialet for revisjon av kommuneplanen.

Eksempelprosjektet

Prosjektet i Totenvika er et meget godt eksempel på et mobiliseringstiltak. Her har man identifisert en ”nær” oppgave som kaller på manges medvirkning, som er konkret og overkommelig dersom den organiseres godt. BUP prosjektleder har, kanskje ikke minst med sin lokalkjennskap, pågangsmot og sosiale evner, fått aktivisert og samkjørt en rekke frivillige lag og enkeltpersoner om en revitalisering av dette friområdet. En har også fått kommunen sterkt og positivt med, ikke minst gjennom økonomisk innsats. Gode, håndfaste resultater er oppnådd – og en paraplyorganisasjon med egen leder/ildsjel borger for videreføringen.

”Altetende” mobiliseringsprosjekter som går over hele kommuner synes å ha hatt sin tid. Totenvikaprojektet viser imidlertid at slike prosjekter kan ha noe for seg når de gjøres så konkrete og tilgjengelige for ulike interesserte og innsatsvillige borgere som i dette tilfellet.

3 RÅD FOR BYGDEUTVIKLING BASERT PÅ PROGRAMERFARINGENE

Det er ingen tvil om at begge BUPene har ført til en rekke nyttige resultater. God lærdom fra denne innsatsen må tas vare på og utnyttes videre. Men er dette et program som bør gjentas i samme form? Kan en oppnå bedre, andre resultater med samme innsats? Hva kan endrete rammebetingelser for bygdene bety?

3.1 Nytt program?

Det vil alltid være et spørsmål om hvilken rolle et mobiliserings- eller utviklingsprogram egentlig kan fylle i forhold til større, nødvendige endringer i lokalsamfunnet. Passer program av typen BUP like bra til kortsiktige, konkrete tiltak - som til de langsiktige rettet mot mer gjennomgripende endringer?

Her er ytterligere noen spørsmål: Har slike program først og fremst effekt når krise oppleves, og ikke i "hverdagssituasjoner"? Er slike, mer generelle program blitt umoderne i en tid med mange påvirkningsfaktorer – reagerer folk? Blir programmene for "snille"- og unngår de viktigste og vanskeligste oppgavene? Siste spørsmål får også næring fra det faktum at tilbakemeldingene fra BUP er nærmest fri for referanser til konflikter knyttet til prosjektene.

Vi spurte i programområdene: *Dersom FMLA vil lansere et nytt bygdeutviklingsprogram – hva er dine 3-4 viktigste anbefalinger for organisering og gjennomføring av programmet? En av prosjektlederne svarte slik:*

- bedre koordinering med andre tilsvarende prosjekt som allerede er etablert både på regionalt, fylkeskommunalt og nasjonalt nivå – ressursene bør utnyttast bedre.
- innleiingsvis bør kommunane i større grad få hjelp/vegledning (gjærne frå FMLA) til å etablere ein funksjonsmessig organisering av prosjektet og hjelp til å koma i gang med sjølve arbeidet.
- ein kan med fordel vurdere om programmet bør ytterlegare begrensa med omsyn til valg av innsatsområde – dette kan mogeleg gje større effekt.

I et annet område hadde prosjektledelsen disse råd og kommentarer til FMLA for et evt. nytt bygdeutviklingsprogram:

- oppstart med nettverksamling
- programmet er i stor grad basert på idealisme og frivillig arbeid i fritid. Dette er vanskelig å få til og vil utelukke en del fra deltakelse
- FMLA bør i sterkere grad høste erfaring fra tidligere prosjekt m.h.t. kost/nytte-effekt
- FMLA bør stille strengere krav til de enkelte prosjekt m.h.t. konkrete mål, organisering, rapportering, tidsbruk, økonomi
- kommunene må gjøre en nøktern vurdering om enkelte "prosjekt" har livets rett før de meldes inn

Vi spurte videre: *Nåværende program har hatt stor frihet til utvalg av innsatsområder og delprosjekter. Bør et framtidig program satse mer spesialisert på tema (eks. ungdom, mat, småskala-turisme) og likt i alle programområder for bedre å trekke på samlet kompetanse? Kommenter.* Samme prosjektleder svarer:

Fordelar med eit meir spesialisert tema:

- etablerar større kompetanse innan programmet
- lettare å hente støtte og inspirasjon frå andre kommuner som deltek i programmet
- vil truleg gje større effekt innan nettopp dette området (i alle høve på fylkeskommunalt nivå).

Ulemper med eit meir spesialisert tema:

- alle kommuner har ulike innsatsområder dei arbeidar med. (Barn og unge, lokal næringsutvikling, reiseliv, lokale mattradisjonar, utmark, vassdrag osv osv). For den einkilde kommune kan det vera mest motiverande å kunne bruke eit BU-prosjekt for nettopp å prioritere eit slikt satsingsområde.
- liksom spesialisering gjev styrke på eit område kan mangfold gje inspirasjon til det kreative.

Hans Petter Olsen, FMLA sa ved avslutningen av BUP på Otta mai 2003 om evt. videreføring av BUP:

Det er behov for å lære opp nye bygdeutviklere og for å videreutvikle kunnskapen. Men det kan godt skje gjennom egne initiativ uten programsatsing, for eksempel slik:

- bruke opparbeida kunnskap til nye lokale prosjekt, for eksempel grøn omsorg, kvinner/ungdom, mat, tre
- større lokalt engasjement i kommunens prosesser/planarbeid
- nye lokale grupper

Utviklingsarbeid er langsiktig (eks. "Mat fra Hadeland" og Valdres Rakfisk BA).

Det krever kunnskap og nettverk mellom offentlig og privat sektor bygget på tillit og stabile relasjonar over tid. Vi ser at når det settes fokus på et tema, gir det effekt; for eksempel tre i Hedmark og mat i Oppland. Konklusjoner:

- vi kommer garantert til å videreutvikle ulike former for mobiliseringstiltak
- men tror tida for de generelle bygdemobiliseringene er over
- mer satsing på spesielle tema
- samarbeid med fylkeskommunen? regioner?
- partnerskapsavtalene må utnyttes
- kost/nyttevurderinger vil kreves
- prosjekt krever midler, som krever gode søknader.

Det foreligger altså en del erfaringer og meninger med hensyn til nye program.

Et viktig spørsmål er: Har vi behov for at "noen" initierer utviklingsprogram i bygdene i tillegg til den kommunale virksomhet? Om vi ser bort fra at eksterne penger alltid er velkomne, så har vel BUP vist at det er en del oppgaver som kan løses enklere og billigere gjennom denne type program. Ikke minst fordi en god del frivillig innsats lettere utløses på denne måten. Antakelig vil dette være sant framover også, selv om det gis signaler på at evne og vilje til frivillighet avtar. En faglig instans som FMLA kan også bruke programtilbud som politisk utviklingsmiddel, dvs. til å fremme innsats på gitte områder utover det kommuner gjør for egen regning.

BUP i Oppland har pågått de siste 7-8 årene. Ser vi motsatt vei, framover, må vi regne med diverse endringer i den kontekst et evt. nytt program skal plasseres i. La oss se på noen slike endringer.

3.2 Bygdeutvikling i framtiden

Reidar Almås har skrevet boka ”Bygdeutvikling” (1995). Han påpeker at det ikke lenger er slik at landbruksutvikling er synonymt med bygdeutvikling. ”Dersom vi skal fange dei sosiale omskifte som no skjer i bygdene og samtidig peke på grunnlaget for handling” sier han, ” så må vi ha med både økonomi og kultur, sosial struktur og handling i dei same modellane”. Han har formulert denne, ”moderne” definisjonen:

Bygdeutvikling er å ta vare på og utvikle naturgitte, sosiale, kulturelle og menneskelege ressursar i bygdesamfunnet med sikte på næringsdrift, produksjon av fellesgode og ei vidareføring av lokal kultur og sosialt miljø.

Aksepteres denne definisjonen, er det ikke selvsagt at *landbruksetaten* (FMLA) skal ta ansvaret for nye bygdeutviklingsprogram – i hvert fall ikke alene. De nylig foretatte omfordelinger av midler og oppgaver mellom SND og FMLA, samt den forsterkede utviklingsrollen for Oppland fylkeskommune, gir kanskje det naturlige startpunkt for å vurdere nye BUP eller liknende programmer.

Et av stikkordene for framtiden kan være ”Den nye servicebygda”. Almås synes i alle fall at dette er viktig nok til å bli et eget kapittel i boka. Han mener at de som opparbeider et marked for *servicebedrifter* i bygdene driver bygdeutvikling i dobbelt forstand. Både ved å skape nye arbeidsplasser og ved å gjøre bygda mer spennende og servicevennlig. Og ikke minst er serviceyrkene tiltrekkende på unge jenter, og kan slik medvirke til å unngå noen av de demografiske problemene. BUP kan f.eks. være egnet til nettverksutvikling mellom servicevirksomheter.

På kommunehold er endringer på gang: Kommuneorganisasjonene søkes effektivisert gjennom *flatere strukturer* og man søker samtidig etter måter å gjøre den politiske innsats mer lokkende. Vi så at politikernes engasjement i BUP tildels var beskjedent, mens det var gode koplinger mellom BUP og kommuneadministrasjonen. Det gjenstår imidlertid å se hva et evt. sterkere politikerengasjement vil bety for bygdeutviklingstiltak.

Et annet utviklingstrekk er *kommunesamarbeid og –sammenslåing*. Kanskje vil dette føre til et økt behov for lokale utviklingstiltak og initiativ ala BUP når avstanden til kommunehuset øker fysisk og på andre måter. Et BUP-program kunne ellers trolig egne seg for å prøve ut samarbeid over kommunegrensene innen gitte felt, kanskje særlig mellom frivillige organisasjoner. BUP vil også letterere kunne brukes eksperimentelt enn hva mer formelle samarbeidstiltak mellom kommuner kan tillate.

Forholdet til *EU* er et område som ventelig vil prege bygdene. Et medlemskap, om det går den veien, vil i utgangspunktet introdusere en ny, delvis ukjent situasjon. Bygdeutvikling vil da i første omgang kanskje bety en orienteringsfase, et opplæringsprogram. Hva får vi, hva mister vi, hva kan vi gjøre? Eller det kan bli program rettet mot mulige akutte virkninger av medlemskapet. Kanskje program med mer internasjonale tilsnitt.

Stikkord som landskapspleie, økoturisme, utvidet hyttebruk, second home, seniorturisme, småskalamat er andre eksempler på utviklingsfelt hvor ting vil skje, hvor det blir behov for læring og tiltak.

Vi ser av denne meget ufullstendige framtidsbeskrivelse at arenaen for mulige bygdeutviklingsprogram ikke forblir uforandret. Og det må rimeligvis programmene forholde seg til.

3.3 Behovsanalyse og temavalg

Et bygdeutviklingsprogram rettes mot *behov*. Slik vi har sett i BUP, har det fra programeierhold blitt gitt stor frihet til å definere behov i hvert av programområdene. Det kan ha flere fordeler med hensyn til å velge realistiske oppgaver og ta tak der motiveringen er på plass.

Men som vi også har sett førte det til så mange ulike prosjekt- og veivalg at *synergier* og *felles læring* ble beskjedent. Selv om mye nyttig har blitt utrettet, kan dette være en vesentlig innvending. Bygdas attraktivitet som bo- og arbeidssted har sammenheng med sosialt og næringsmessig utviklingsnivå. Det betyr ikke minst hvilken evne bygda har til å ta del i utviklingen og bedre sine *kompetanser*. For ethvert sted er i konkurranse med andre steder om folks bosettingsvalg. Da kan det bli viktig å samordne innsatsen, utvikle særegen kompetanse og spille på sine fordeler.

Omfattende behovsanalyser er det neppe plass til innen BUP-formens 3-årsperspektiv. Det er nok på kommunenivå, flerkommunenivå eller i fylkeskommunen dette må foregå. Vi så et slikt eksempel i Østre Toten med "Vi og væla".

I internasjonal nærings- og samfunnsutvikling er det nå stort fokus på *innovasjon* – nyskaping. Dette kan også være et syn å legge til grunn ved evt. nye BUP. EU, der alle land har sine "bygdeproblemer", har tatt et initiativ til å få utarbeidet en metodikk for innovasjonsanalyse i rurale områder (EC-AEIDL Rural-Europe 1997). Analysen går inn på 8 hovedområder (nedenfor) og viser hva en praktisk kan gjøre for å få innsikt i et områdes kvaliteter samt avdekke hvor det er behov for innovative tiltak. Det vil trolig ta ½ - 1 år å gjennomføre en innovasjonsorientert analyse av disse temaene:

1. Mobilisering og sosiale krefter
2. Områdets identitet
3. Aktiviteter og jobber
4. Områdets image
5. Konkurransedyktighet og markedsadgang
6. Flytting og sosial/profesjonell integrasjon
7. Miljøet – forvaltning av areal og ressurser
8. Teknologiutvikling

En godt gjennomført innovasjonsanalyse med etterfølgende politisk prioritering av innsatsfelt burde være et fornuftig startsted for et BUP-opplegg. Da kunne en prosjektleder straks komme igang med realiseringen og vi hadde sluppet den ineffektivitet noen av programområdene hadde i starten.

For ikke å overeksponere innovasjonsbehovet, slipper vi Almås til: "Det er somme, særleg i hjelpeapparatet, som trur at vi må begynne heilt på berr bakke når vi skal starte med næringsutvikling. Men da overdriv dei den kreative og innovative sida ved utvikling og gløymer det ressursmessige og næringskulturelle fundamentet." Almås mener vi har en

”bygdenorsk næringskultur” karakterisert ved et nært forhold mellom ledelse og ansatte, supplert med nøkterne holdninger og langsiktig, hardt arbeid. Han mener også at den bygdenorske infrastrukturen er mer moderne enn hos mange av våre viktigste handelspartnere. Innovasjon, og tiltak ala BUP, må ikke forsकुse slike bygdenorske verdier.

3.4 Kompetanseutvikling – lære ved å gjøre

Det siste BUP-programmet benyttet seg av en program- eller prosesskonsulent. En viktig grunn til dette var å ivareta *læringen* i programmet. I den såkalte kunnskapsøkonomien er dette blitt stadig viktigere. Kompetanse- og kompetanseutvikling er en helt sentral konkurransefaktor. Derfor kan det være riktig å velge mer spesialiserte og fokuserte BUP-programmer siden det muliggjør utvikling av særegen kompetanse. Vi ser lett at om alle fem programområdene i BUP hadde gått på samme tema, ville lærings- og samarbeidsmulighetene kunne vært vesentlig større.

Dersom et nytt BUP-program skulle satse på en kompetanseutviklingsprofil innenfor et spesialisert område, la oss si opplevelsesturisme, ville det kanskje være riktig at noen forut for programstart tilrettela en oversikt over hvor langt en var kommet på feltet og hvilke innsatsområder det nå blir viktig å gå inn i. Det kan spare tid og hjelpe til å komme igang. En tidlig bevisstgjøring av læringsmål og utviklingsetapper vil og være nyttig. For eksempelvis den videre utvikling av Eventyrfestivalen i Heidal (og tilknyttede områder) kunne en slik type program være interessant.

3.5 Mobilisering

Tiden for bred mobilisering av innbyggerne er kanskje over, i hvert fall på kommunenivå og over det. Men vi har sett at mer fokusert mobilisering av befolkningsgrupper på mindre geografiske områder kan være mulig (Totenvika). Eller mobilisering av grupper med felles interesse (Turlaget i Skjåk)

Almås sier i boka om bygdeutvikling at organisasjoner og sosiale institusjoner er en viktig del av nettverket i bygdene: ”Mobilisering av bygdefolket, både som einskildpersonar og gruppevis, er etter kvart ein av dei sentrale metodar for å få igang utviklingsprosessar. Særleg spelar kvinnene sentrale rollar, både som initiativtakarar og som organisasjonsberarar. Eldsjelar av begge kjønn og kompetansepersonar utanfrå kan saman med det offentlege støtteapparatet løfta fram idear til handling og etablering. Eg stiller og spørsmålet om kva innflyttarar og innvandrarar kan bidra med til å utvikle bygdesamfunnet.”

Mobilisering betyr både å gjøre klar for handling og å sette i verk. En viktig forutsetning for dette er *motivering*: noen må ha lyst til engasjement innenfor de rammer som tilbys. Å skape denne lysten tar iblant endel tid. Før en setter igang utviklingsprogrammer kan det være hensiktsmessig å skaffe oversikt over hvilke interessenter som kan bli berørt, på hvilket nivå en allerede måtte være mobilisert, hvilke tiltak som er under utvikling. Vi opplevde endel uklarhet på dette området i begynnelsen av programmet i Nordre Land.

3.6 Utviklingsarenaer

Vi så at BUP-prosjektene fordelte seg noenlunde jevnt på de tre hovedarenaer: næringsorienterte (17), frivillig sektor (10) og offentlig sektor (14). Det kan kanskje tolkes til at BUP-programformen kan brukes i alle sektorer.

For *næringsutvikling* er det helst i tidlige stadier og liten skala at BUP-formen kan egne seg. Eksempelvis nettverksutvikling for matprodusenter i Nordre Land. Når satsingen blir sterkere og tempoet mer drivende, er trolig BUP-formen mindre egnet for næringsutvikling - med mindre hele programmet konsentreres i den retning. Økonomisk ramme, slik vi kjenner den fra BUP, kan også fort bli for snau når en for alvor skal ut i markedet.

BUP som motor innenfor *frivillig sektor* kan være effektiv. I mange tilfelle er det nettopp vedvarende lederskap og en viss økonomisk evne som er det som mangler før en betydelig, gratis innsats utløses. Denne forutsetningen har BUP.

BUP har vært brukt som supplement til *offentlig* innsats. For eksempel på etablererveiledning i Øystre Slidre. Den gode kobling til kommuneapparatet vi gjerne ser i slike tilfelle gjør at slike ordninger kan være nyttige. I framtiden kunne en kanskje tenke seg at innsatsområder som en kommune, eller et kommunefellesskap, vurderer å gå inn i – kunne starte i en BUP-form løst tilknyttet kommunen. Dermed lager man en mindre formell arena egnet for utprøving og læring uten å binde seg helt fra starten til en gitt løsning.

En sterkere målkonsentrasjon eller en større spesialisering av programmet vil trolig skyve hovedvekten av innsatsen inn mot *en* av disse arenaene. Det får i sin tur konsekvens for organiseringen.

3.7 Valg av organisering

Det er naturlig at det i et BUP-programområde (kommune) er en *styringsgruppe* som prosjektlederen kan forholde seg til. Men vi har sett at rollen ikke dreide seg så mye om styring. Viktigere var det at prosjektleder hadde noen å kommunisere og spille ball med. Og at det var personer i gruppa som kunne knytte aktivitetene i programmet til nyttige personer og instanser i kommunen og utenfor.

Ved et mer spesialisert program er det rimelig å velge styringsgruppemedlemmer med innsikt i spesialiteten og relevante nettverk. Antakelig er det da også riktig å legge større vekt på styring og på den strategiske dimensjonen i programarbeidet. Spesialisering kan og få konsekvenser for sammensetning av det *sentrale programstyret*.

Prosjektlederen vil stadig være den viktigste personen i et BUP-program. Vi så at eksternt eller internt rekruttert prosjektleder ikke syntes avgjørende. Men at summen av endel personlige egenskaper var det essensielle ved en prosjektleder: Selvstendig, engasjert, resultatorientert, koordinerende, med erfaring fra prosjektarbeid og næringsutvikling.

Dersom programspesialiseringen går i en gitt faglig retning, er det naturlig å diskutere hvor langt det er ønskelig at prosjektlederen skal mestre spesialiteten.

Hva så med den *overordnede organiseringen*? Hvem tar initiativ til programmet? Hvem skal "eie" det? I øyeblikket synes dette åpent ettersom FMLA har flagget at de ikke har noen konkrete intensjoner om et tredje BUP.

Ett svar kan være at et slikt program kjøres i kommunal regi. Men hva vil i såfall skille programmet fra andre, kommunale utviklingsprosjekter? For å få bredere effekter og bedre læring kunne programmet kjøres flerkommunalt. Men dette kunne bli tungdrevet om flere administrasjoner og politiske regimer skulle forholde seg jevnlig til framdiftten.

Om ikke programmet direkte "eies" av kommunen, er det demonstrert at det er viktig med gode forbindelser mellom programmet og kommunen, særlig administrasjonen. Stasjonering av prosjektleder i kommunehuset synes fordelaktig.

Det har vært en fordel at BUP har vært såvidt lettbeint og ubyråkratisk. FMLA har turnert det overordnede på en romslig måte. Ikke minst er dette fornuftig for innovasjonsorientert arbeid. Ledelse av en eksperimenterende arbeidsform krever nærkontakt og er ikke egnet for detaljert fjernstyring. Et framtidig BUP bør ha den typen eierskap for å ha god framdrift kombinert med fleksibilitet. Det overordnede eierskap kan og være en forutsetning fra finansørens side: Det skal føres kontroll med pengebruk, krav skal stilles og følges opp.

Som svar på spørsmålet om programinitiativ og eierskap gjentar vi (s. 33):

Det er ikke selvsagt at *landbruksstaten* (FMLA) skal ta ansvaret for nye bygdeutviklingsprogram, i hvert fall ikke alene. De nylig foretatte omfordelinger av midler og oppgaver mellom SND og FMLA, samt den forsterkede utviklingsrollen for Oppland fylkeskommune, gir kanskje det naturlige startpunkt for å vurdere nye BUP eller liknende programmer. FMLA kan være en naturlig programeier for program som fokuserer på tema knyttet til etatens særegne kompetanse og nettverk.

3.8 Konklusjoner

BUP kan ses som et *multiprosjekt verktøy for bygdeutvikling*. Det er en tilrettelagt struktur (program) med kobling til kommunen, men hvor den administrative framdrift og kontroll er avlastet kommunen og lagt til eksterne instanser (FMLA). Rom for handling er politisk avklart gjennom behandling i det kommunale apparat (kommunestyret). Økonomiske ressurser er sikret gjennom kommunalt og eksternt bidrag. Prosjektleder med ansvar for å initiere og følge opp delprosjekter er hovedressursen. Flere programområder og prosjektledere er koblet sammen for felles erfaringsutveksling og læring.

Hva er det viktigste vi har lært når vi skal skape og drive slike program?

1. BUP åpner for en mer *uformell arbeidsmåte* enn det som gjøres i vanlig kommunal regi.
2. Den uformelle måten gjør det lettere å *eksperimentere* eller føle seg fram på nye utviklingsområder.
3. Formen er lagt tilrette for *bygdeutvikling over grensene* – ved at flere geografiske områder tar del i samme program.

4. Formen gir stor *frihet til å velge oppgaver* (delprosjekter) – slik at en kan ta fatt i aktuelle muligheter og en kan velge prosjekter der god motivering foreligger fra starten.
5. De frie valg (veien og valgene blir til mens du går) kan imidlertid gi sprikende program hvor læringsmulighetene i mindre grad lar seg forene og brukes til kompetanseutvikling.
6. Programeier/koordinator er egnet til å ta ansvaret for *felles læringsmuligheter* (samlinger, kurs). Bruk av en prosess- eller programkonsulent kan ytterligere legge tilrette for bedre læring.
7. Framtidige program bør søke å *kombinere temafokusering* med valg av motiverte personer/områder som går for temaet.
8. Et *forprosjekt* eller annen forberedende innsats bør gjøres før prosjektledere velges og aktiviseres, det kan øke effektiviteten og bedre resultatene.
9. *Prosjektledervalget og prosjektlederens fullmakter* er helt utslagsgivende for programmets framdrift og resultater. Prosjektleder bør minst ha 50% stilling og ha kontorlokalisering som gir god kontakt med kommunen samt evt. andre viktige interesser i programmet.
10. *Informasjonsopplegg* er viktig for å opprettholde motivasjon og for å spre læring. Identifisering av og rapportering om delmål behøves når programmet strekker seg over såpass lang tid som 3 år.

Vedlegg 1: Reisande lærekurs til Skottland

Refleksjonar: Korleis inntrykk, opplevingar og lærdom frå Skottlandsopphaldet kan brukast i bygdeutviklingsarbeidet vårt.

Oppsummert v/Anne Berit Grasbakken

Vi meiner å kunne summere opp inntrykk, opplevingar og lærdom i åtte *hovudtema*, og dei er som følger:

1. Felleshus (som Aros, Timespan)
2. Mat og drikke (servering)
3. Gardsprodukt/lokale produkt (mat, drikke, handverk, husflid m.m.)
4. Bed & Breakfast
5. Turisttilbod/-oppleving (som Loch Ness-centre m.m.)
6. Kulturlandskap og byggeskikk (story-telling)
7. Film
8. Ungdoms- og senior tiltak

Vi har vald å gå nærare inn på tema 3, 4, 5 og 6 (gruppearbeid) for å sjå på korleis vi kan bruke inntrykk og lærdom frå Skottland til å utvikle dette her heime:

3. Gardsprodukt/lokale produkt

Det er to kritiske suksessfaktorar ein ikkje kjem utanom for å få ”sving på” produksjon og sal av slike produkt, og det er *kompetanse og personlege eigenskapar hos produsenten*. For å lykkast må produsenten ha kompetanse både på produksjon, logistikk, marknadsføring og sal. Det må fokuserast på kvalitet i alle ledd. Det er viktig at det offentlege hjelpeapparatet (t.d. i kommunen) kan gje tilbod om etableraropplæring o.l. Korleis produsenten evner å tileigne seg kompetanse, møte kundane sine o.s.v. er viktig. Elles er produktet sine eigenskapar viktige fordi det må stemme med det forbrukaren/kunden vil ha.

4. Bed & Breakfast (B&B)

Dette er eit overnattingstilbod som ikkje er så vanleg i Norge. Sidan det er utbreidd i Skottland og i mange andre europeiske land, er det rimeleg å tru at det er marknad for å utvikle B&B-tilbodet i Norge og. B&B er eit overnattingstilbod der ein ikkje treng å investere så mye dersom eit har eit ledig hus eller nokre ledige rom som kan nyttast. Næringsmiddeltilsynet har ”mjukare” krav til små verksemder der det er få personar som skal overnatte og spise enn til større verksemder (t.d. hotell). Brannforskriftene må ein og tenke på ved etablering av B&B-tilbod. Marknaden for B&B finst truleg både blant norske og utanlandske turistar. B&B er eit godt alternativ når gjesten ønsker å kome i kontakt med lokalbefolkningen.

Her kjem nokre forslag til tiltak for å utvikle B&B-tilbodet i Norge:

- Samarbeid mellom B&B-verksemder og samarbeid med turistnæringa elles om marknadsføring m.m. Marknadsføring på internett?
- Utvikle felles logo (finst det noko internasjonalt?), kanskje bør ein ha eit norsk namn for B&B?
- Kvalitetsikring, sertifisering for å halde ein viss standard
- Matsservering: Kan vere frokost vald frå ei liste slik at det blir enklare for verten. Bør det vere tilbod om anna matsservering enn frokost da serveringstilbodet kan vere dårleg mange plassar?

5. Turisttilbod/- oppleving

I den arbeidsgruppa som tok for seg dette temaet, var det kun representantar frå Heidalsprosjektet, og dei har difor vore heilt konkrete i forhold til Heidal som område. Skottane er flinke til å utnytte kultur, historie og natur i turisttilboda sine ("Nessie-effekten", museumsdel både på Timespan og Aros, whisky). Her kjem nokre forslag til turisttilbod som kan utviklast i Heidal:

- Trollhus. Guida tur til Heidalskogen (jf. eventyret om gutane som møtte trolla på Heidalskogen).
- Vandring på isen gjennom Åsengjuvet i Sjoa.
- Tilby komplette og skreddersydde turar/opplegg for firma/grupper etter ønske (seterbesøk, gardsbesøk, overnatting, rafting, troll-opplevingar m.m.)
- Utvikle Håndverkstunet med servering/bakeri
- Bygge vidare på gryande samarbeid mellom dei ulike aktørane (dei som har tilbod om overnatting, servering, opplevingar/aktivitetar m.m.)

Tilgjengelegheita på informasjon om overnatting m.m. er ofte ikkje så god for turistar. Kva med å samarbeide med bensinstasjonar som har lang opningstid?

6. Kulturlandskap og byggeskikk

Kulturlandskap og byggeskikk i Skottland er forskjellig frå det vi har i Norge. Det skuldast blant anna mye meir beitedyr og anna klima. Kulturlandskap og byggeskikk danner grunnlaget for reiselivet og opplevingar. Lokale variasjonar når det gjeld kulturlandskap og byggeskikk gjer det spennande å reise. Mange vil ha noko anna enn hotellkjedene sine standardprodukt. Difor bør all bygging tilpassast den lokale byggeskikken og det lokale kulturlandskapet. For å få til dette trengs det kunnskap og vilje til styring (lokalpolitikarane). Særprega bygg kan nyttast til særprega produkt (overnatting, servering, aktivitetar, opplevingar). Det er viktig å spele på sin eigen "basis" og utvikle denne. Konklusjonen er at vi må vere flinke/ bli flinkare til å ta vare på byggeskikken vår og kulturlandskapet vårt for å vere eit attraktivt ferieland.

Avsluttande kommentarar

Det er mange forskjellar Norge – Skottland som gjer at ein del av det vi opplevde og såg i Skottland ikkje er direkte overførbart til Norge. Likevel syner oppsummeringa vår over at mye av det vi såg og opplevde kan brukast i bygdeutviklingarbeidet vårt.

Reisande lærekurs i Skottland må sjåast mest på som ei vitamininnsprøyting for å fortsette med eige bygdeutviklingsarbeid. Det er elles fint å reise litt vekk for å sjå det ein driv med med nye augo. Nettverket mellom deltakarane er absolutt styrka, og det kan vi dra fordel av i fortsettinga. Noko som gjorde kursgruppa spennande, var den variasjonen vi har i alder, utdanning og yrkeserfaring, men med felles interesse for bygdeutvikling.

Vedlegg 2: Økonomisk oversikt

Bygdeutviklingsprogrammet i Oppland 2000 - 2003:

ØKONOMISK OVERSIKT FOR PROSJEKTA 2000 - 2002

	Skjåk	Heidal	Ø. Toten	N. Land	Ø. Slidre
INNETEKTER					
Tilskot BUP 3 år á 100'	300000	300000	300000	300000	300000
Tilsk. kommunen 3 år á 50'	150000	150000	150000	150000	150000
Middel til info-tiltak	2500		10000	10000	
SUM INNETEKTER	452500	450000	460000	460000	450000
KOSTNADER (jf. rapportering)					
2000	79000	100705	32190	133525	193011
2001	150000	189654	377471	170845	165297
2002	201243	178553	375273	156037	203850
SUM KOSTNADER	430243	468912	784934	460407	562158
OVERSKOT/UNDERSKOT	22257	-18912	-324934	-407	-112158

KOMMENTARAR

INNETEKTER

Her er det lagt inn at alle har fått utbetalt tilskot på 100.000 kr pr. år frå programmet og 50.000 kr pr. år frå kommunen. Dette for lettare å kunne samanlikne.

(I tillegg kjem middel til info-tiltak; 10000 kr til N.Land og Ø.Toten og 2500 kr til Skjåk.)

Faktiske forhold er at nokre av prosjekta har fått utbetaling på etterskot (jf. rapportar), men teknisk sett blir det 150.000 kr i året.

Fleire av prosjekta har hatt meir inntekt enn 150.000 kr i året utan at det visast her.

I desse tilfella har kommunane støtta med meir enn 50.000 kr i året.

KOSTNADER

Kostnadene er sett opp jf. økonomiske rapportar frå prosjekta.

OVERSKOT/UNDERSKOT

Dersom nokon ved programslutt pr. 01.07.03 skulle sitte att med vesentleg overskot, kan det søkast om å få bruke pengane til vidare bygdeutviklingsarbeid.

Kommunane sjølve må ta ansvar for ev. underskot.

Bygdeutviklingsprogrammet i Oppland 2000-2003, sluttrapport

Rapporten omfatter et program med fem ulike prosjektområder:
Sel, Skjåk, Nordre Land, Østre Toten og Øystre Slidre
og en samlet kostnad på vel 3 mill.kr over 3 år.

Hovedmålet med programmet var å gjøre bygdene mer robuste til å møte utfordringer som samfunnsutviklinga medfører ved utvikling av lokale nyskappings- og etablerermiljøer, og ved å gjøre bygdeutvikling til en del av den lokale næringspolitikken.

Områdene fikk stor frihet i valg av prosjekt og har arbeidet med en rekke forskjellige delprosjekter. Det ligger ingen ensartet arbeidsmodell til grunn.

Programmet har tidligere hatt en statusevaluering etter ca et års drift, samt en mer summarisk midtvegsevaluering som tilbakemelding til oppdragsgiver og prosjektområdene.
Herværende sluttevaluering er for en stor del basert på innsendt materiale fra prosjektlederne og etterfølgende avklaringsmøter.

ØF-Rapport nr. 17/2003
ISBN nr 82-7356-525-4
ISSN nr 0809-1617