

Evaluering av LivOGLyst

Eit partnerskapsprogram for Hordaland fylkeskommune,
Fylkesmannen og Innovasjon Norge 2008-2013



AUD-rapport
**Nr.
05 - 14**

Utgivar:	Hordaland fylkeskommune, Regionalavdelinga Analyse, utgreiing og dokumentasjon (AUD) http://www.hordaland.no/aud
Tittel:	Evaluering av LivOGLyst – Eit partnerskapsprogram for Hordaland fylkeskommune, Fylkesmannen og Innovasjon Norge 2008-2013
Publikasjonsserie/nr:	AUD-rapport nr: 05-14 http://www.hordaland.no/aud-rapportar
Dato:	10. april 2014
Versjonskommentar:	Andre versjon. Berre mindre endringar, hovudsakleg retta opp skrivefeil.
Forfattar:	Kathrin Jakobsen og Lasse Kolbjørn Anke Hansen E-post: kathrin.jakobsen@hfk.no , lasse.hansen@hfk.no
Framsdebilde:	Copyright © Kari Larssen, brukt med løyve.

Innhald

Innhald	2
1 Innleiing.....	3
2 Metode	4
3 Organisering og ressursbruk	5
3.1 Korleis er LivOGLyst organisert?	5
3.2 Synspunkt på organisering og ressursbruk.....	6
4 Arbeidsmetoden i praksis	9
4.1 Utvikling av LivOGLyst-prosjekt gjennom dialog	10
4.2 Små, men tilstrekkelege midlar	11
4.3 Ei proaktiv arbeidsgruppe	12
4.4 Nøgde kommunar	13
4.5 Rikt tilbod med kompetansetiltak	14
4.6 Mest mobilisering av innbyggjarar og friviljuge organisasjonar	15
5 Resultat og effektar	17
5.1 Kor vellukka har prosjekta vore?.....	17
5.2 Konkrete resultat.....	18
5.3 Andre resultat: auka kompetanse i lokalsamfunna	19
5.4 Sosial mobilisering som mål i seg sjølv?.....	20
6 Kva kjenneteiknar dei mest vellukka prosjekta?	21
7 Oppsummering og tilrådingar	25
7.1 Oppsummering	25
7.2 Tilrådingar	27
Vedlegg: Liste over prosjekt som er eller har vore i LivOGLyst-porteføljen	29

1 Innleiing

Analyse, utgreiing og dokumentasjon (AUD) har fått i oppdrag av fylkesdirektør for Regional utvikling å evaluere «LivOGLyst-programmet for lokalsamfunnsutvikling» i perioden 2008-2013. LivOGLyst-programmet er eit partnerskapsprogram med deltakarar frå Hordaland fylkeskommune, Fylkesmannen si landbruksavdeling og Innovasjon Norge. Hordaland fylkeskommune er vertsorganisasjon for gjennomføringa av programmet. Programmet fekk også støtte frå Sparebanken Vest sitt fond for allmennyttige formål.

Programmet skal vere med å realisere det prioriterte innsatsområdet i Regionalt utviklingsprogram, «Livskraftige lokalsamfunn». Målsettinga er å stimulere og mobilisere til meir lokal verdiskaping, både økonomisk, kulturelt og sosialt. Programmet er meint å skulle vere ei langsiktig og systematisk partnerskapsatsing for å byggje opp meir livskraftige og attraktive lokalsamfunn.

Utforminga av programmet er basert på tidlegare erfaringar med lokalsamfunnsutvikling i Hordaland, men også andre stadar i landet, og ein evalueringsrapport utarbeidd av Røkkansenteret i 2005.¹ Det var særskild tre prinsipp som blei vektlagt i den organisatoriske utforminga²:

1. At det skulle vere eit partnerskapsprogram som samla ressursar og verkemiddel på tvers av forvaltings- og utviklingsinstitusjonane.
2. At programsatsinga skulle vere langsiktig med ei trinnvis støtteordning der lokale utviklingsprosjekt som blei støtta for å kome i prosess, blei guida vidare i verkemiddelapparatet.
3. At utviklingsarbeidet skulle vere forankra i kommunen, med kommunen som ein aktiv part.

Evalueringa skal svare på følgjande spørsmål:

- 1) Korleis er arbeidet med LivOGLyst organisert og korleis blir ressursane brukt?
- 2) Korleis har programmet sine arbeidsmetodar fungert i praksis?
- 3) Kva resultat og moglege effektar er oppnådd?
- 4) Kva kjenneteiknar dei mest vellukka prosjekta?

Dette vil gje grunnlag for å seie noko om kva som eventuelt kan justerast i organisering og arbeidsmåtar.

Denne evalueringa vil ikkje vere ein kontroll av LivOGLyst-programmet for å sjå om retningslinene er blitt følgde og om dei ulike aktørane har gjort det dei skulle. Fokus vil vere på korleis dei involverte aktørane synest at dette arbeidet har fungert, kva har vore bra og kva kunne ha blitt gjort annleis. Her legg vi til grunn synspunkta til dei involverte aktørane.

¹ M. Byrkjeland og K. Grov (2005): Perspektiv på bygdeutvikling. Bergen. Røkkansenteret. Notat 1-2005.

² Eli Janette Fosso (2013): LivOGLyst-program for lokalsamfunnsutvikling i Hordaland. Erfaringar og verdiskapingsresultat. HLB Arbeidsrapport nr. 3, 2013.

2 Metode

Datamaterialet som er lagt til grunn for evalueringa er hovudsakleg henta frå intervju og ei spørjeundersøking, men vi har også gått gjennom relevante dokument knytt til LivOGLyst. Til saman har vi hatt 39 respondentar.

Intervju med prosjektleiarar

AUD har intervjuet 17 prosjektleiarar som til saman representerer alle dei 18 treårige LivOGLyst-prosjekta vi har fått oversikt over. Desse vart intervjuet per telefon i perioden 6.-21. februar 2014. Prosjektleiarane blei identifiserte av arbeidsgruppa i LivOGLyst. Nokre prosjekt har hatt meir enn éin prosjektleiar i prosjektperioden. I dei høva har vi intervjuet den som var oppgjeven i papira til arbeidsgruppa.

Intervju med arbeidsgruppa i LivOGLyst

AUD har hatt eit gruppeintervju med arbeidsgruppa i LivOGLyst, beståande av dei noverande medlemmane frå Innovasjon Norge Hordaland og Hordaland fylkeskommune, samt eit tidligare medlem frå Fylkesmannen i Hordaland si landbruksavdeling.

Intervju med representantar for den regionale partnerskapen

AUD har hatt gruppeintervju med eigar- og styrerepresentanten i kvar av dei tre organisasjonane som utgjer det regionale partnerskapet i LivOGLyst; Hordaland fylkeskommune, Fylkesmannen i Hordaland si landbruksavdeling og Innovasjon Norge Hordaland.

Spørjeundersøking til kommunane

AUD har sendt ei spørjeundersøking til alle kommunane som har vore eller er vertskap for eit treårig LivOGLyst-prosjekt. Desse blei sendt direkte til kommunekontakten til kvart prosjekt. Det vore treårige LivOGLyst-prosjekt i til saman 15 ulike kommunar i Hordaland. I ein av desse var prosjektleiar og kommunekontakten same person, så undersøkinga blei sendt til 14 personar. Av desse svara 13 på undersøkinga.

3 Organisering og ressursbruk

3.1 Korleis er LivOGLyst organisert?

LivOGLyst er organisert som ein partnerskap mellom Hordaland fylkeskommune, Fylkesmannen i Hordaland ved Landbruksavdelinga og Innovasjon Norge Hordaland. Hordaland fylkeskommune er vertsorganisasjon for gjennomføringa av programmet og arbeidsgjevar for prosjektleiaren.

Modellen består av tre nivå; eigarmøtet, styringsgruppa og arbeidsgruppa.

Eigarmøtet

Til eigarmøtet stiller Fylkesdirektør for regional utvikling i Hordaland fylkeskommunen, direktøren i Innovasjon Norge Hordaland og landbruksdirektøren hos Fylkesmannen i Hordaland. Det er førstnemnde som er prosjektansvarleg, som kallar inn til møte og som skal fungere som eit avgjerdepunkt.

Styringsgruppa

Styringsgruppa er både eit fagleg råd med stor grad av fagleg innverknad på prosjektet og eit forvaltningsorgan med mynde til å ta avgjersler. Styringsgruppa har hovudansvar for utveljing av nye prosjekt og organisering av LivOGLyst. Styret skal vedta slike i samråd med det mandatet og det ansvaret som eigarmøtet løyver.

Større/vesentlege endringar i budsjetttråmene og/eller i prosjektplanen for LivOGLyst skal godkjennast av eigargruppa.

Arbeidsgruppa

Det er etablert ei arbeidsgruppe som driv oppsøkjande arbeid og hjelpar prosessane i lokalsamfunna. Arbeidsgruppa består av tilsette ved dei tre partnerane.

Prosjektlear

Prosjektlear er knyt til Hordaland fylkeskommune si næringsavdeling og har det operative utøvande ansvaret for prosjektet.

Ressursbruk

Kvart år blir det tildelt midlar til 3 hovudprosjekt (100 000 kroner kvar) og 2-3 utviklingsprosjekt (70 000 kroner kvar). I tillegg blir det gitt stimuleringsmidlar til prosjekt som i søknadsrunden ikkje når opp som hovud- eller utviklingsprosjekt, men kor prosjektet er av ein slik karakter at stimuleringsmidlane kan vere med å utvikle prosjektet til eit framtidig LivOGLyst-prosjekt. Denne posten er på 120 000 kroner. Det kan også gjevast midlar til særskilt vellukka prosjekt, på til saman 240 000 kroner.

Pengane skal gå til slike tiltak:

- Ferdigstilling av prosessar
- Igangsetting av nye tiltak
- Styrking av allereie etablerte tiltak
- Andre gode saker

Det skal særleg leggjast vekt på:

- Utvikle næringsverksemd
- Utløyse nye tiltak
- Styrka ei etablert satsing
- Vellukka prosjekt

Styringsgruppa tek avgjerd om eventuell avkorting av prosjektmidlar og kan vedta større løyvingar til prosjekt når det er føremålstenleg.

3.2 Synspunkt på organisering og ressursbruk

Både eigarane og arbeidsgruppa og til dels prosjektleiarane hadde synspunkt på organiseringa og ressursbruken i LivOGLyst-programmet.

For mange nivå

Alle dei tre eigarane er einige om at det er unødvendig å ha tre ulike nivå i LivOGLyst-organisasjonen og at ordninga er «overadministrert». Det kom også fram i intervjuet at eigar- og styringsgruppemøta gjerne handsama mange tilnærma like saker. Mykje av dei same diskusjonane blir tatt på begge nivå. Samstundes er det litt usemje mellom eigarane om kor ofte det har vore eigarmøte dei siste åra. Det blir hevda at når det er så få møte, blir det liten kontinuitet i arbeidet til eigarane. I følgje intervjuet er dette noko både eigar- og styringsgruppa har vore medvetne om, så den siste tida har det vore færre eigarmøter og meir arbeid gjennom styringsgruppa.

Eigarane gjev langt på veg uttrykk for at mykje av arbeidet i eigargruppa kan leggjast til styringsgruppa. Som ein konsekvens av dette ser eigarane for seg at eigarmøtet kan fjernast og at styringsgruppe får utvida fullmakter.

For mykje detaljfokus i styringsgruppa

Eit anna problem som vert identifisert og diskutert av alle dei tre aktørane er tids- og ressursbruken i styringsgruppa. Fram til nyleg har alle prosjekta blitt diskutert utførleg på styremøta før vedtak om tildeling er blitt fatta. Sjølv om det er semje om at prosessen og diskusjonane har vore fagleg gode og verdifulle, blir det like fullt peika på at det er «litt luksuriøst» at så mange er samla for å diskutere relativt små tildelingar i djupna. Dette gjeld spesielt sidan sakene har vore svært godt forberedt av arbeidsgruppa, som har lagt nede mange dagsverk i dette. Det blir stilt spørsmål ved om vedtaka blir nemneverdig betre når styringsgruppa har vore inne og diskutert kvar innstilling inngåande. Tildelingane blir per i dag handsama som ein pakke, og i den siste tildelingsperioden blei dette av ulike grunnar gjort per e-post.

I følgje ein av medlemmane i arbeidsgruppa er styringsgruppa no blitt «eit rapporteringsorgan, heller enn eit aktivt samarbeidsorgan». I dette ligg det at det har gått frå å vere ei gruppe som aktivt disku-

terte og tok del i dei ulike prosessane i LivOGLyst som fagpersonar, til at dei no har ein meir tilbake-trekk kontrollrolle. Både eigar og styret var meir involvert før, noko respondenten hevdar førte til at dei også fekk større eigarskap til ordninga.

Til dels manglande kontakt mellom arbeidsgruppa og dei overordna ledda

Eit problem som kom fram i intervju med eigarane og deira styrerepresentantar er at det i periodar har vore litt lite kontakt mellom arbeidsgruppa og dei overordna ledda. Arbeidsgruppa har fått stor fridom til å organisere arbeidet sitt som dei sjølv ønskjer. Det vert nemnd at i ein periode mangla arbeidsgruppa kapasitet til å gjennomføre dei planlagde besøka til prosjekta, utan at dette vart rapportert tydeleg nok til eigarane eller styringsgruppa. I seinare tid har eigarane registrert at ressursbruken til arbeidsgruppa auka, samstundes som rapporteringa har gått ned. Sjølv om det har vore lite kontroll frå eigar- og styringsgruppa, blir det likevel framheva at det stort sett har gått greitt at arbeidsgruppa har operert så sjølvstendig som dei har gjort.

Fordeling av økonomiske byrder stort sett grei

Det er relativt stor skilnad i kor mykje direkte økonomiske ressursar kvar eigar bidreg med til LivOGLyst-prosjektet. Like fullt er dei stort sett nøgde med fordelinga som har vore og som no er gjeldande. Også i arbeidsgruppa er dei klare på at fordelinga av den økonomiske byrda ikkje har påverka samarbeidet dei imellom på ein uheldig måte.

Uventa stor ressursbruk i arbeidsgruppa

Ressursbruken i LivOGLyst er vinkla slik at det ikkje er dei store summene som delast ut, men at deltaking i ordninga skal kunne utløyse andre godar, mellom anna invitasjon inn i eit nettverk av prosjekt, tilgang til kompetanseutviklande tiltak og oppfølging og rettleiing frå arbeidsgruppa.

Ingen av eigarane er heilt klåre på kor stor den avtalte ressursbruken for medlemmane i arbeidsgruppa skulle vere. Dei er likevel samde om at ressursbruken blei langt større enn dei hadde forventet. Både Innovasjon Norge og Fylkesmannen meiner at deira medlemmar i arbeidsgruppa blei drege inn i LivOGLyst-arbeidet på ein måte som gjekk utover det som var intensjonen frå starten av. Det blir også peika på at fylkeskommunen har kome med forventningar til arbeidsgruppa som dei ikkje har kanalisert gjennom eigar- og styringsgruppa.

Spesielt det at arbeidsgruppa har reist ut og besøkt alle prosjekta samla, blir framheva fleire gonger som svært ressurskrevjande. Det er usemje i eigargruppa om dette er føremålstenleg og nødvendig. Mellom anna trekk både Fylkesmannen og Innovasjon Norge fram at dei tre medlemmane i arbeidsgruppa har opparbeida seg så mykje kompetanse om kvarandre sine arbeidsfelt og organisasjonar at meireffekten av at alle saman er med på alle besøk, ikkje kan seiast å vere veldig stor. Sjølv om fylkeskommunen også er klar på at ressursbruken i arbeidsgruppa har vore stor, er det ikkje besøka ut til prosjekta dei meiner bør kuttast ned på. Dei vurderer det slik at tidsbruken til besøka kan forsva- rast og at det er ein viktig del av LivOGLyst-ordninga.

Også deltakarane i arbeidsgruppa er einige i at tidsbruken har vore stor og at det har vore ressurskrevjande å reise ut samla. Dei er også klar på at det ikkje alltid har vore like populært hos deira respektive arbeidsgjevarar. Like fullt framhevar dei nettopp desse reisene som noko av essensen i LivOGLyst, og viktigheita av å reise saman er slik at dei heller utsett reisa enn å dra ut berre éin.

Ressursbruken til arbeidsgruppa har vore diskutert i både eigar- og styringsgruppemøta, men tilsynelatande utan at det har kome klare føringar på kor stor timebruken til medlemmane i arbeidsgruppa

skal vere. Samstundes har det blitt tatt grep for å redusere unødig ekstraarbeid, mellom anna ved å forenkla søknads- og rapporteringsprosedyrane.

Tilbakemeldingar frå prosjektleiarane

Prosjektleiarane har også peika på ein del organisasjonstekniske høve som dei meiner bør bli betre i LivOGLyst. Det blir mellom anna ytra ønskje om ein form for halvårig rapportering, eller i alle fall at oppfølginga frå arbeidsgruppa blir spreidd meir utover året. Prosjektleiaren følar at slik det er no skjer det aller meste av rapportering, konferansar, besøk og liknande på våren, og så er det heilt stille på hausten.

Fleire prosjektleiarar peikar også på at det er knytt stor uvisse til vilkår og tidspunkt for utbetaling av midlar til prosjekta. Dei ønskjer seg meir informasjon om utbetalingsvilkåra og tidspunkta, noko dei også vedgår har blitt betre dei seinare åra. Like fullt er det ein prosjektleiar som seier han har lagt ut pengar privat, og også ein kommune som fortel at dei har måtta forskottere midlar til eit prosjekt grunna sein utbetaling.

Det er også eit ønskje om meir føreseielege arbeidsvilkår for prosjektleiarane. Slik det er no er det nokre av dei som gir uttrykk for at det er vanskeleg med den uvissa som er knytt til om dei har ein «jobb» og løn neste år. Ein av dei meiner det er viktig å unngå at prosjektleiarane blir ståande i mellombelse deltidsprosjektstillingar, og at dette er eit hinder for å rekruttere dyktige prosjektleiarar.

4 Arbeidsmetoden i praksis

Hovudprinsippet for arbeidsmetodane i LivOGLyst-programmet er at arbeidet skal foregå nedanfrå og opp. I dette ligg det at arbeidet må vere basert på bruk av eigne ressursar og at lokal utvikling må skje i inkluderande og kollektive prosessar. Arbeidet må ha god og brei lokal forankring, og eit forpliktande samarbeid mellom eldsjeler, frivillige og offentleg sektor. Utviklingsarbeid treng likevel ofte proaktiv hjelp og oppfølging i felt gjennom heile utviklingsprosessen, men utan at det verkar styrarande på kva som skal gjerast av aktivitetar og tiltak.

Desse tankane er operasjonalisert på følgjande måte i LivOGLyst-programmet³:

Kva tilbyr LivOGLyst-program for lokalsamfunnsutvikling i Hordaland?

- Tilskot til treårige prosjekt og eittårige prosjekt
- Oppfølging frå ei proaktiv arbeidsgruppe
- Jamlege nettverkssamlingar for alle deltakande prosjekt
- Kompetansetilbod felles for alle
- Ekspertkompetanse etter lokale behov
- Eiga nettside på www.kom-an.no

Kva får LivOGLyst-prosjekt som deltek i programmet?

- Årleg vert det gitt støtte til tre ny 3-årige prosjekt: Får 100.000 frå programmet + 30.000 kroner frå kommunen per år.
- Årleg vert det gitt støtte til to nye 1-årige prosjekt: Får 70.000 frå programmet
- Assosierte prosjekt, dvs. alle prosjekt som har søkt opptak og tilfredsstillar kvalifiseringskriteria vert assosierte medlem av LivOGLyst-programmet. Nokre av desse får tildelt «strømidlar» for å halde «motet oppe» og kan delta på nettverkssamlingar og kompetansetilbod (frå 10.000 til 30.000)
- 50 % av midlane kan nyttast til prosjektleiing. Dei resterande midlane skal nyttast til prosessarbeid for å fremme verdiskaping – økonomisk, sosialt og kulturelt

Kriteria for å verte eit LivOGLyst-prosjekt:

- Det må vere samarbeid mellom fleire/mange aktørar i lokalsamfunnet
- Prosjektet skal fremme både lokalt entreprenørskap og samfunnsentreprenørskap
- Det skal vere ein brei og involverande prosess med rom for mangfald
- Viktige målgrupper er ungdom, kvinner og tilflyttarar/migrantar
- Kommunen må vere med som aktiv medspelar

Kommunen si rolle:

- Økonomisk: Må minimum bidra med 30.000 per år til treårige prosjekt
- Kompetanse: Vere ein støttespelar ut i prosjekta. Vere ein rettleiar for etablerarar og andre utviklingsaktørar. Guide utviklingsaktørar inn i relevante program og verkemiddel. Gje bistand i søknadsprosessar.

³ Henta frå : Eli Janette Fosso (2013): LivOGLyst-program for lokalsamfunnsutvikling i Hordaland. Erfaringar og verdiskapingsresultat. HLB Arbeidsrapport nr. 3, 2013.

Det som blir framheva som kritisk viktig frå eigarane si side er at dei prosjekta som slepp igjennom skal vere prosjekt som opnar seg for samfunnet og som involverer aktørane i lokalsamfunnet. Prosjektet må også *bidra* til samfunnet på ein brei front, både i form av økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping. Også kriteriet om at kommunen må vere ein aktiv medspelar, blir framheva som svært viktig. Det kriteriet som i praksis ikkje har blitt tillagt så stor vekt er involvering av kvinner, ungdom, tilflyttarar/migrantar. Det betyr ikkje at det ikkje er viktige målgrupper, men at dette punktet er meir rettleiande enn bindande.

4.1 Utvikling av LivOGLyst-prosjekt gjennom dialog

Eit LivOGLyst-prosjekt startar som regel etter ei oppfordring eller informasjon frå kommunen. 9 av initiativtakarane til dei LivOGLyst-projekta som har fått 3-årig status, har fått informasjon om programmet via kommunen. I tillegg var to av prosjekta initiert av ein kommune sjølv. Eit fåtal har fått informasjon direkte frå fylkeskommunen (2 prosjekt) eller andre LivOGLyst-prosjekt (2 prosjekt). Berre ein av prosjektleiarane fekk høyre om LivOGLyst gjennom media. At kommunane er så delaktige i ein tidleg fase heng truleg saman med at arbeidsgruppa har vore ute i kommunane og orientert om kva moglegheiter som ligg i LivOGLyst-programmet.

Når tanken er sådd, startar prosessen med å utforme ein søknad. Første runde er ei prekvallifiseringsrunde. Da sender søkjaren inn ei enkel skisse. Føremålet med dette er at søkjaren skal sleppe å skrive lange og detaljerte søknader før dei veit om ideane deira kan falle inn under eit LivOGLyst-prosjekt eller ikkje. Arbeidsgruppa siler då ut dei søknadene som fyller kriteria eller som har potensiale for å bli eit LivOGLyst-prosjekt innan søknadsfristen går ut. Dei søknadene som går vidare får utnemnd ein kontaktperson, eit av medlemmane i arbeidsgruppa, og får ein månad ekstra til å skrive ferdig søknaden. Dei prosjekta som tydeleg ikkje eignar seg som LivOGLyst-prosjekt blir rettleia vidare til andre program eller ordningar. Dei resterande prosjekta får tilbod om å vere med i LivOGLyst-porteføljen. Dette omfattar med anna rett til å delta på nettverkssamlingar og kompetansehevingskurs, som skal gi dei eit grunnlag for å utforme ein betre søknad neste år.

Søklarane som er blitt prekvalifiserte får tett oppfølging av arbeidsgruppa. Dei prosjektleiarane som sjølv har vore med på søknadsskrivinga var alle nøgd med den hjelpa dei hadde fått frå regionalt nivå, nokon meir enn andre. Desse hadde fått hjelp i form av rettleiing og dialog. Denne hjelpa blei anten gitt gjennom telefon, informasjonsmøte eller på konferansar. Ein av respondentane sa at dei hadde fått hjelp til å skrive ein «offentleg» søknad og bruke «søknadsspråk».

Arbeidsgruppa er programmet sitt andlet utad, og dei formidlar kriteria og arbeidsmetodane som ligg til grunn for dette. Prinsippa i LivOGLyst-programmet blir formida til søklarane gjennom nettverkssamlingar og individuell rettleiing. Prosjektleiarane opplyser at det er blitt lagt klåre føringar på prosjekta frå arbeidsgruppa si side, for at dei skal passe inn i «forma». Spesielt er dei breie og inkluderande prosessane blitt vektlagt, med fokus på både privatpersonar, friviljuge organisasjonar og næringslivet. Dette blir oppfatta som udelt positivt av prosjektleiarane.

Det er styret som tar endeleg stilling til om prosjekta skal godkjennast. Styret er eit konsensusorgan, der ein søker å kome fram til omforeinte vedtak. Dei prosjekta som blir lagt fram for styringsgruppa er allereie kvalitetssikra av arbeidsgruppa. Arbeidsgruppa har derfor stor påverknadskraft. Dei prosjekta som dei innstiller, blir godkjent av styringsgruppa, ikkje utan diskusjon, men det blir berre unnaksvis gjort endringar.

I det store og heile meiner eigarane at *intensjonane* i dei prosjekta som er blitt godkjende, har oppfylt kriteria. Éi oppfatning i eigargruppe er at «ut fra den søknadsmassen som kom inn, så er det greitt nok», men at mange av prosjekta ikkje hadde stort nok økonomisk potensiale i utgangspunktet. Det kan synest som at det har vore eit krav om at alle LivOGLyst-prosjekta skulle ha eit *potensiale* for økonomisk verdiskaping, men ikkje krav til *kor stort* potensiale skulle vere eller kva som faktisk skulle oppnåast. Den rådande tanken ser ut til å ha vore at så lenge dei involverte aktørane forstår metoden og mobiliserer breitt, så vil også moglegheitene opne seg både for økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping.

4.2 Små, men tilstrekkelege midlar

Alle respondentane er samde i at dei økonomiske midlane som blir tilbode, er små. Dei 3-årige prosjekta får 190.000 kroner for perioden under eitt, 100 000 + 30 000 per år. Dette har delvis vore eit problem under marknadsføringa av programmet, men berre i den grad ein ikkje ser at dette er ein del av ein større pakke. Dei økonomiske midlane er ikkje meint å vere det viktigaste.

Hovudinstrykket er at LivOGLyst-prosjekta har hatt tilstrekkeleg med midlar for å oppnå målsettingane. 9 av prosjektleiarane seier at LivOGLyst-midlane har vore tilstrekkelege. Av desse seier tre at dette skuldast at dei har tilpassa målsettingane til dei økonomiske rammene. To prosjektleiarar seier at dei har hatt nok midlar så langt, men at dei no treng meir midlar. Andre prosjekt har henta inn meir midlar frå andre instansar, anten i forkant eller undervegs. Eit typisk utsagn er at:

«Det var ikke pengene som gjorde at vi var eit LivOGLyst-prosjekt. Det som gjorde forskjellen var kompetansen til de som var med og at det utløste andre midlar.»

Eit av prosjekta har derimot hatt problem med å bruke LivOGLyst-midlane. Det har vore uklart for dei korleis dei kunne nytte dei midlane som ikkje har gått til prosjektleiing. Andre innvendingar er usikkerheit kring tidspunkt for utbetaling av midlane og tregheit i systemet. Dette har ført til at ein prosjektleiar har måtta lagt ut pengar privat. Det blir også oppfatta som problematisk at nye tiltak må organiserast med ein eigen LivOGLyst-organisasjon på sida av eksisterande lag og organisasjonar.

11 av prosjektleiarane seier at dei har fått midlar, og til dels store midlar, frå andre program og instansar, slik som midlar frå Hordaland fylkeskommune til skogrydding, Norsk kulturminnefond, forsikringsselskap, lokale bankar, kraftlag, Kulturelt utviklingsprogram (KUP), private bedrifter, Regionalt utviklingsprogram (RUP), Bulyst-midlar frå KRD, kommunale næringsfond og Fylkesmannen. LivOGLyst-deltakinga var eit sentralt element i søknadene frå prosjekta. I nokre tilfelle har LivOGLyst vore direkte utløysande for tildelinga av midlane gjennom den legitimeringa den har gitt prosjektet.

Dei midlane som er tilgjengeleg gjennom LivOGLyst har med andre ord vore tilstrekkeleg til å starte opp og drive prosjektet, og ikkje minst har LivOGLyst-deltakinga gitt nødvendig legitimitet slik at dei har klart å innhente midlar frå andre instansar til konkrete aktivitetar og tiltak. Dette ser med andre ord til å ha fungert bra og etter intensjonane.

4.3 Ei proaktiv arbeidsgruppe

Arbeidsgruppa skal i samsvar med handlingsplanen for LivOGLyst vitje dei 3-årige prosjekta kvart halvår og skal også delta i andre prosjektsamanhengar og arrangement. Det er opp til arbeidsgruppa å vurdere korleis dei vil prioritere ressursane sine utover dette. I praksis vitjar arbeidsgruppa prosjekta ein gong per år. Tilbakemeldingar frå prosjektleiarane viser at medlemmane i arbeidsgruppa også vitjar prosjekta einskildvis, deltar i styringsgrupper og liknande, og har kontakt per telefon.

Både prosjektleiarane og kontaktpersonane i kommunane er i store trekk godt nøgde med oppfølginga frå arbeidsgruppa. På ein skala frå 1-6, svarer dei i snitt 4,5 - 4,6. Ingen svara lågare enn 3. Dei som var mest nøgde seier at alt fungerte veldig bra, at dei fekk god oppfølging og rettleiing undervegs, at ein kunne nå dei når ein trengte det og at dei helst ville ha meir av dei. Dette blei mellom anna uttrykt på følgjande måte:

«Arbeidsgruppa gjer ein ut over standard innsats for å følgje opp prosjekta i lokalsamfunna. Kjempebra! Det motiverer folk i lokalsamfunna!»

Det som trekte ned var mellom anna at kapasiteten i Hordaland fylkeskommune til tider har vore for dårleg, litt vanskeleg å få svar og spesielt vanskeleg å få tak i prosjektleiar, mye utskiftingar. Det blei også peika på at det kom inn nye folk med andre innfallsvinklar, ulike verkelegheitsoppfatningar og at det var problematisk dersom prosjektet fell utanfor LivOGLyst-malen.

Med nokre få unntak meinte prosjektleiarane at det var svært viktig å få besøk av arbeidsgruppa (snitt 5,4). Slike besøk ga påfyll og hjalp dei å halde trykket oppe. Det fører til at deltatarane i prosjektet tek eit tilbakeblikk på kva dei har gjort og må tenkje gjennom prosessen på nytt. Ved å få arbeidsgruppa sitt syn på det som er gjort, kan dei bli betre. Det blir sagt at dei «føler dei blir tatt på alvor», at dei «får ein gnist» og at det er «ein viktig impuls utanfrå». Arbeidsgruppa høyrer på og kjem med tips, innspel og rettleiing. Arbeidsgruppa har ofte eit kritisk blikk, men det blir sett pris på. Dei verkar motiverande og inspirerande. Arbeidsgruppa blir omtalt som dyktige folk. Kontaktpersonane i kommunane er unisone i si tilbakemelding om at desse besøka er svært viktige for prosjekta (snitt 5,3). Mange av desse meiner også at desse besøka er viktige for lokalsamfunnet – dei blir sett på som ei anerkjenning, også for kommunen sjølv. Ein av kommunane fortel likevel at det var møter dei ikkje blei informert om.

I dei fleste høva er det ein administrativ leiar i kommunen som deltar på møta. Berre tre prosjektleiarar oppgir at politisk leiing var til stades på møta. Nokre få prosjektleiarar er skeptiske til utbyttet av slike besøk. I eit prosjekt ønskte dei seg klårare tilbakemeldingar om korleis dei låg an i høve til den opphavlege søknaden og korleis den kan justerast undervegs. I eit anna prosjekt var oppfatninga at besøka bar mest preg av kontroll og at det ikkje var nok dialog/diskusjon, men samstundes ønskte dei seg fleire besøk. Ein prosjektleiar meinte at besøket ikkje var essensielt, at det var meir som ei avstemming i høve til målsettingane.

Hovudinstrykket frå intervju med prosjektleiarane er at alle tre partane i arbeidsgruppa er like viktige for prosjektet. Det var vanskeleg å seie at ein av aktørane var viktigare enn dei andre. Dei blir sett på som ei gruppe. Det positive var at prosjekta hadde direkte tilgang til alle tre aktørane og at dei kjente prosjektet deira. Dette gjorde dialogen mykje enklare. Dei som hadde ei meining om dette sa likevel at det var fylkeskommunen dei hadde mest kontakt med. Fleire prosjektleiarar peika på at dei ikkje hadde fått noko støtte frå Innovasjon Norge. Terskelen for å få slik støtte blir oppfatta å vere for høg for denne typen prosjekt, prosjekta er ikkje store nok.

Det er samarbeidet mellom dei tre aktørane i arbeidsgruppa som er det viktigaste for prosjektleiarane. Når dei opptre samla blir prosjektleiarane trygge på at dei faktisk samarbeider og veit kva dei andre driv på med. Det er ikkje naudsynt at dei alltid opptre samla, men at dei gjer det av og til og at dei opptre samla i sine tilbakemeldingar. Eit klart fleirtal av kommunane meiner at det er svært viktig at arbeidsgruppa kjem samla på dei årlege prosjektbesøka.

Det nokre av prosjektleiarane sakna var å kunne sitje saman med arbeidsgruppa eller andre kompetansepersonar og utvikle planar. Det hadde også vore ein fordel om dei hadde fått meir coaching eller ein «medarbeidersamtale» ein eller to gongar i året, men også meir løpande kontakt mellom møta. Dette skuldast at prosjektleiarane ofte blir stijande åleine med ansvaret for å drive prosjektet og mobilisere til innsats. Tilsvarande blei det ytra ønske om å få ei halvårleg rapportering/oppfølging frå arbeidsgruppa, ikkje berre om våren, men også om hausten. Det blei også uttrykt bekymring for kva som skjer når prosjekta blir avslutta. For at ikkje alle prosessane og aktivitetane skal ende med bråstopp, blir det sett på som viktig at arbeidsgruppa held fram med å informere og kome med tilbod. Erfaring og kunnskap i prosjekt som har vore med lenge, bør inngå i ein «erfaringsbank» for nye prosjekt, sjølv om dei er ferdige som 3-årige.

Det er også eit ønske om å få meir hjelp til å involvere næringslivet og næringslivsaktørar. Arbeidsgruppa påpeiker at dette er viktig, men prosjektleiarane treng hjelp og rettleiing i korleis dette kan gjerast.

4.4 Nøgde kommunar

Mange av prosjekta er det kommunen som har teke initiativ til sjølv (7 prosjekt), i følgje prosjektleiar. I fire høve var det prosjektet sjølv som tok kontakt med kommunen for å få dei med på laget. I eitt høve var dei frivillige og kommunen tilfeldigvis med på same konferanse og blei der samde om å jobbe i lag med ein søknad.

Det er først og fremst økonomiske midlar kommunane har bidratt med. Det er også minimumskravet. Alle dei treårige prosjekta, unntatt eitt, har fått økonomisk støtte frå kommunen. Utover dette varierer det veldig frå prosjekt til prosjekt kva kommunen har bidratt med. Fagkompetanse og lokale er det fleire prosjektleiarar som seier dei har nytt godt av, men også løyve og godkjenningar. Nokre prosjekt har også fått driftsmidlar og investeringsmidlar. I fleire prosjekt har kommunen finansiert, heilt eller delvis, prosjektleiarstillinga. Utover dette har også kommunane hatt ein rettleiande funksjon. Dei døma som blir trekt fram er økonomi og rekneskap, men også at dei har formidla kontakt med andre kommunale einingar. Kommunen har også promotert og flagga LivOGLyst- prosjektet i ulike samanhengar. Dette er biletet som prosjektleiarane teiknar. Når vi spør kontaktpersonane i kommunane så har dei om lag den same oppfatninga av kva kommunen har bidratt med av konkrete ting, som midlar, løyve, lokale, men dei har ei heilt anna oppfatning enn prosjektleiarane om kva dei har bidratt med når det gjeld arbeidsinnsats og kompetanse. Her meiner 10 kommunar at dei har bidratt positivt, medan berre ein prosjektleiar meiner at kommunen har bidratt positivt med arbeidsinnsats og fem prosjektleiarar meiner at kommunen har bidratt med kompetanse.

I snitt er prosjektleiarane ganske nøgde med samarbeidet med kommunane. På ein skala frå 1-6, er snittet 4,4. Kontaktpersonane i kommunane er enda meir nøgde (4,8 i snitt). Desse resultata viser at dei som gir ei teneste eller tilbod som regel er meir nøgd med arbeidet/samarbeidet enn dei som tek

imot tenesta eller tilbodet. Ein kontaktperson i kommunen seier at det er «veldig bra for kommunen å ha ein person å forholde seg til i staden for ei heil bygd.».

Samarbeidet med kommunen har variert frå ingen kontakt, fordi «kommunen har ikkje forstått kva det går i», til møte med kommunen kvar veke for å diskutere aktuelle tiltak og problemstillingar. Andre meiner at dei ikkje har så mykje behov for kommunen, at prosjektet fungerer greitt utan dei.

Sjølv om prosjektet har fått knytt til seg ein kontaktperson i kommunen, vil ikkje alle dører automatisk opne seg. Nyttige personar å ha kontakt med i tillegg er til dømes landbrukssjef, folkehelsekoordinator og rådmann. Byggesaksavdelinga er også eit viktig kontaktpunkt når eksisterande bygningar skal takast i bruk og regelverk fortolkast.

Ein prosjektleiar etterlyser likevel meir entusiasme frå kommunen si side og ein større velvilje frå dei ulike delane av kommuneadministrasjonen. Ein annan meiner tempoet i kommunen er eit problem. Kommunen hans hadde lite erfaring med prosjektarbeid sjølv og skjønnte ikkje kva prosjektet trengte, skjønnte ikkje at dei ønskte å setje ting raskt ut i livet. Andre meiner det tar langt tid å få kontakt. Kommunen stiller ikkje opp på arrangement og svarer heller ikkje på invitasjonar. Kommunen bryter møteavtaler og viser liten vilje til samarbeid. Dette går også motsett veg: ein kommune er ikkje heilt nøgd med i kva grad prosjektleiinga har informert og involvert kommunen i til dømes møter med bygdelag, men er samstundes alt i alt nøgd med samarbeidet. Dette tyder likevel på at i nokre høve skulle kommunane ønskt dei blei meir involvert av prosjektleiinga.

Mange av prosjektleiarane viser til at dei har betre kontakt politisk enn administrativt. 11 av 16 prosjekt har hatt ein kontakt på politisk nivå, først og fremst ordførar. Dette har utan unntak blitt opplevd som positivt. Ordføraren har vore ambassadør for prosjektet, og snakkar positivt om prosjektet. Ordføraren har stilt opp på arrangement – ein prosjektleiar seier dei har «lånt» ordføraren når det har trengtes. Ordføraren har også vore med i styringsgruppe og liknande. Det blir framheva at ein må kome tidleg i posisjon i forhold til politisk nivå i kommunen.

4.5 Rikt tilbod med kompetansetiltak

Kompetansetiltak er eit satsingsområde i LivOGLyst. Dette omfattar jamlege nettverkssamlingar, fellestiltak og individuelt tilpassa kompetansetiltak. I tillegg kjem den kompetanseoverføringa som skjer gjennom arbeidsgruppa si rettleiing gjennom heile prosjektperioden.

Nettverkssamlingane er ein av grunnpilarane i denne satsinga. Både prosjekta og kommunane har i stor grad deltatt på nettverkssamlingane. I det store og heile er deltakarane svært nøgde med desse samlingane. Det skuldast først og fremst den kunnskaps- og erfaringsutvekslinga som skjer der. Dei får innblikk i andre prosjekt, korleis dei jobbar, kva utfordringar dei har og korleis dei løyser det. Engasjementet og pågangsmotet som desse viser, ser ut til å skape motivasjon og kreativitet hjå dei andre deltakarane.

Det er i oppstartsfasen at desse samlingane er mest nyttige for deltakarane. Etter kvart blir det mykje det same om igjen. Konferansane blir uansett opplevd som viktig som eit samlingspunkt og ein nettverksarena. Det er her dei kan knyte kontaktar.

Hovudintrykket er at prosjektdeltakarane meiner at dei har fått eit rikeleg tilbod. Dei opplyser at dei får vere med på masse konferansar og kurs, både fellestiltak og individuelle kurs. Fleire gir uttrykk for at dei har deltatt på det som har vore mogleg. Det kan vere eit teikn på at dette er eit kjærkome tilbod

som dei ikkje er godt vand med frå før. Samstundes blir dei spesialtilpassa kompetansetiltaka omtala som å ha varierende kvalitet.

4.6 Mest mobilisering av innbyggjarar og friviljuge organisasjonar

Det som blir framheva som kritisk viktig, er at prosjekta skal opne seg for samfunnet og involvere aktørar i lokalsamfunnet. Prosjektleiarene blei spurte om i kva grad prosjektet har lukkast i å aktivisere lokalbefolkninga i prosjektet. Gjennomsnittet for dei femten som svarta på spørsmålet er 4,4. 9 av prosjektleiarene svarer litt over eller litt under middels. 6 prosjektleiare seier dei i stor grad eller svært stor grad har lukkast med dette.

Dei blei også spurte om på kva måte dei har forsøkt å aktivisere lokalbefolkninga. Dei mest vanlege måtane å involvere innbyggjarane på er gjennom bygdemøte/folkemøte (med mat) og dugnader. I eit av prosjekta blei innbyggjarane i alle bygdene i kommunen invitert til folkemøte, der ein hadde ein prosess på kva som skulle gjerast. Det blei oppretta grupper for kvart prosjekt/aktivitet. Deltakarane kunne melde seg på den gruppa dei ønskte å vere med i. 100 personar melde seg på ein aktivitet. På slutten av prosjektet var framleis 50 personar med. Eit anna LivOGLyst-prosjekt er eigd av lokalbefolkninga. 12-16 vaksne er med i prosjektet og det er alle som bur i bygda. Andre døme er bussturar, kyrkjesundag og etablering av møteplassar (t.d. dugnadsbasert kafé).



Ut frå tilbakemeldingane frå prosjektleiarene ser vi at det er nokre aktørar som går igjen i mange av LivOGLyst-prosjekta. Grendalaget – eller bygdalaget – er ein slik aktør. I mange av prosjekta var grendalaget den einaste aktøren som var med frå starten av, i tillegg til kommunen. Elles er det privatpersonar – eldsjelar – som i størst grad blei involvert i prosjekta i ein tidleg fase. Andre aktørar som har vore involvert frå starten av er idrettslag, soknerådet, utviklingsselskap og sportsenter.

Det er ikkje noko krav om at alle aktørane må involverast frå starten av. Nye aktørar kan med fordel koplatt på etter kvart som det er behov for det. I dei fleste prosjekta har mobiliseringa blitt breiare over tid. Grunneigarlaget/hjortevaldlaget og turlag er døme på aktørar som kom med etter kvart. Det same er idrettslag, sangforening, breførarlag og speider'n.

Dei aktørane som er kopla på er i hovudsak aktørar som opererer innanfor friluftsliv, kulturliv og idrettsliv.

LivOGLyst-prosjekta har til ein viss grad også prøvd å mobilisere næringslivet. I eit av prosjekta som har lukkast med dette, er fire bedriftseigarar vald inn i styret for grendalaget, nettopp fordi dei ønskjer å gå saman om å skape ei felles utvikling av bygda. Einskildbedrifter har også vore med i nokre av prosjekta, men då først og fremst reiselivsbedrifter.

For mange av prosjekta har kontakten med næringslivet avgrensa seg til sponsormidlar, anten i form av materiell eller pengar. Andre døme er kjøp av konsulenthjelp eller at mindre aktørar har vore med på dugnad, t.d. entreprenørar med gravemaskin. Lokal kafé har også vore nytta som arena for arrangement og verstskap for LivOGLyst-samlingar.

Utover dette er det dei færraste som har lukkast med å involvere næringslivet:

«Vi prøvde så godt vi kunne. Det var det vanskeligste å dra i gang. De synes ikke så veldig masse om dette prosjektet. De så liksom ikke nytten.»

Mobilisering av næringslivet og næringslivsaktørar er noko som arbeidsgruppa har understreka som viktig overfor prosjektleiarane. Prosjektleiarane oppgir at dei har fått påminningar om dette frå arbeidsgruppa undervegs i arbeidet. Samstundes er dette noko som tydelegvis var vanskeleg å få til. Det blir derfor etterlyst meir oppfølging frå arbeidsgruppa på dette området, dvs. kva kan gjerast for å få næringslivsaktørane interesserte, kva tiltak er aktuelle, kva kan dette bidra til, og liknande.

5 Resultat og effektar

LivOGLyst-programmet har følgjande resultat- og effektmål (sjå Handlingsplan for LivOGLyst 2013):

Effektmål

1. Gjere fylket meir attraktivt ved å sikre gode lokalsamfunn
2. Auka trivsel, bulyst, sosial integrasjon, identitetsskaping og sosiale mobiliseringsprosessar som er forankra lokalt i Hordaland
3. Styrka lokalt næringsliv
4. Styrka framvekst av entreprenørskap og innovative prosessar
5. Styrka lokal og kommunal kompetanse innan prosjektutvikling og spesifikke handlingsområde og sikre at denne vert verande i lokalsamfunna

Resultatmål

1. Lokalt prosjektarbeid i løpet av ein treårsperiode. Kvart prosjekt i lokalsamfunna skal i ein brei prosess utvikle ein lokal handlingsplan
2. Kompetanseutvikling gjennom kursverksemd, seminar og konferansar som fremjar prosjektutvikling lokalt og regionalt
3. Utvikle samarbeid og nettverk mellom og med regionale, nasjonale og internasjonale utviklingsaktørar. Kopling til erfaringar og kunnskapsmiljø.
4. Auke talet på arbeidsplassar i lokalmiljø
5. Medieomtale

Det er gjennom breie prosessar i lokalmiljøet, kompetanseutvikling og nettverksarbeid (sjå resultatmåla) at ein skal oppnå dei ønska målsettingane (sjå effektmåla). I Fosso sin rapport for HLB har ho oppsummert målsettinga for LivOGLyst slik: «Målsettinga med programmet var å stimulera og mobilisera til meir lokal verdiskaping – både økonomisk, kulturelt og sosialt».⁴

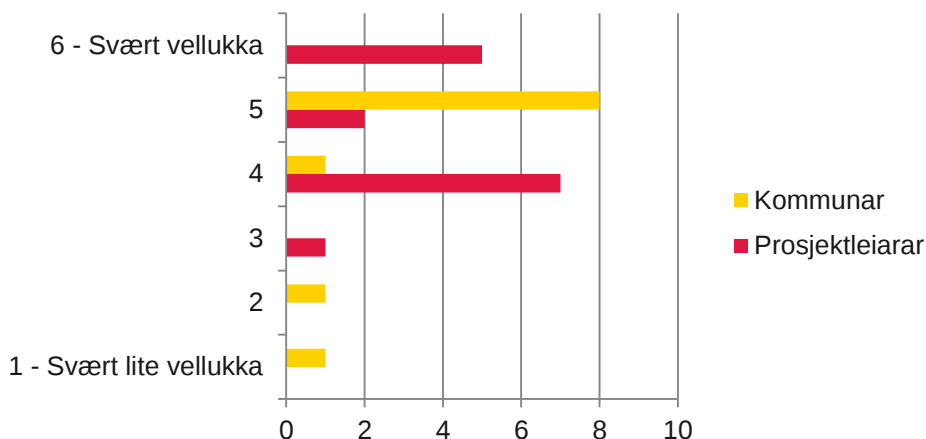
5.1 Kor vellukka har prosjekta vore?

Prosjektlearane meiner langt på veg at LivOGLyst-prosjekta dei har vore ansvarlege for alt i alt har vore vellukka. På ein skala frå 1 til 6, der 1 er svært lite vellukka og 6 er svært vellukka, svarar prosjektlearane i snitt 4,7. Éin av respondentane ønska ikkje å gi svar på ein skala, men er veldig positiv til kva dei har fått til. Dei prosjekta som ifølgje prosjektlearane er svært vellukka (5 og 6), samsvarer med dei prosjekta kommunane meiner er svært vellukka (5). Vi sit med andre ord igjen med seks prosjekt som både prosjektlear og kommunen meiner er svært vellukka.

I snitt er likevel ikkje kommunane like nøgde som prosjektlearane. 4,3 mot 4,7. Éin svarar at han ikkje er sikker.

⁴ Henta frå : Eli Janette Fosso (2013): LivOGLyst-program for lokalsamfunnsutvikling i Hordaland. Erfaringar og verdiskapingsresultat. HLB Arbeidsrapport nr. 3, 2013.

I kva grad synest du prosjektet som heilskap har vore vellukka?



5.2 Konkrete resultat

Når prosjektleiingarane blir bedne om å kome med konkrete døme på resultat, er det litt varierende kva dei svarar. Nokre meiner det er for tidleg til å kunne seie sikkert, medan andre ikkje klarer å identifisere konkrete resultat. Dei fleste listar likevel opp aktivitetar og tiltak som dei meiner har vore ein suksess. Ei kategorisering av aktivitetane viser at fem har hatt kulturarrangement, som til dømes ein festival, medan fire nemner at det har blitt opna ein kafé eller restaurant. Tre peikar på ulike aktivitetar retta direkte mot barn- og ungdom og like mange trekk fram førebuing/skilting av tur- og løypenett. To nemner bygging eller forbetring av grendehus, forsamlingslokale eller andre bygg av lokal verdi og det same talet galleri. Det er også to som nemner tiltak for auka bustadbygging. Éin nemner opprettinga av ein butikk og eit produsentsamvirke.

I denne oppstillinga er det fleire som innrømmer at dei ikkje er i mål med desse tinga, men at dei trur dei vil klare det. Det er heller ikkje heilt klart i kor stor grad desse aktivitetane eksisterte før LivOGLyst-prosjektet starta.

Prosjektleiingarane blei også spurt meir spesifikt om prosjekta har hatt økonomiske resultat, til dømes i form av nye arbeidsplasser eller bedrifter, eller auka omsetnad i eksisterande bedrifter. Fem av prosjektleiingarane svara at prosjekta hadde ført til nye bedrifter, medan seks var heilt klare på at det hadde ført til nye arbeidsplassar. I tillegg var ein usikker, men trudde at dei nye arbeidsplassane neppe kom som eit resultat av LivOGLyst-prosjektet. To svara «ja» på auka omsetnad i eksisterande bedrifta, medan ein meiner prosjektet kan ha hatt ein viss påverknad. Dette samsvarer i stor grad med kommunane si oppfatning av dei økonomiske resultatane i prosjektet. Dei fleste av kommunerepresentantane understrekar at det her er snakk om små resultat og for ein del er det for tidleg å svara heilt konkret.

Det er fleire som kan peike på konkrete sosiale og/eller kulturelle resultat av LivOGLyst-satsinga. Sju av prosjektleiingarane trekk fram betre samhold og samarbeid mellom innbyggjarane og aktørane i bygda som eit resultat av LivOGLyst-prosjektet, og elles trekk fleire fram ulike kulturarrangement og at det er skapt nye møteplassar i bygda. Alle nemner sosiale eller kulturelle resultat i ei eller anna form.

Dette kan tyde på at det som ein kan kalle «trivselstiltak» har hatt ein større plass, eller i alle fall vore meir vellukka, enn dei meir næringsretta tiltaka. Dette er i og for seg ikkje overraskande, då det nok er enklare å arrangere til dømes ein konsert enn å få eit nytt føretak opp på beina. Kommunane stadfestar dette inntrykket. I snitt meiner dei at prosjekta i størst grad har ført til sosial verdiskaping (4,5) og kulturell verdiskaping (4,3), og i minst grad økonomisk verdiskaping (3,5).

Når respondentane skal seie noko om kva som er dei aller viktigaste effektane av LivOLyst-prosjekta, peiker dei på større engasjement og større samhold i bygda.

«Det aller viktigste er den begeistringen man har klart å skape i bygda. At det er liv laga å bo i denne bygda.»

«Når 200 stk kommer, hilser, nikker, snakker sammen. Da har det skjedd noe. En liten greie som aldri har vært der før.»

Det som har bidratt til dette er nye møteplassar, ofte drive på dugnad, turstiar og arrangement som juletretenning, juletrebrenning, quiz. Av kulturelle tiltak blir konsertar, revy, festival og teaterforestillingar trekt fram. Dei økonomiske effektane har kome som følgje av næringsretta etableringar knytt til dette, slik som etablering av kafe/restaurant, pub, galleri eller auka omsetnad i eksisterande verksemder. Utsal av gardsmat og produksjon/leveranse til desse har også gjeve økonomisk effekt. Desse verksemdene er nært knytt til dei trivselsskapande aktivitetane.

Det som ser ut til å ha vore hovudmålet for dei fleste prosjekta er å skape trivsel og bulyst på staden. Nokre har klart å flette inn næringsutvikling i små skala, basert på kultur. Ein av prosjektleiarane seier at ut frå dette veks det ut stadig nye elementar, som styrkar tettstaden og skaper nytt liv og engasjement.

Så kan det diskuterast om næringsutviklingsdelen i prosjekta er stor nok og om ein er tilfreds med det talet bedrifter og arbeidsplassar som er generert gjennom LivOGLyst-prosjekta. Fylkesmannen si Landbruksavdeling kunne tenke seg at det var litt meir landbruk i sakene. Innovasjon Norge hadde ønska at det kom fleire bedriftsetableringar og fleire arbeidsplassar ut av satsinga. Det blir gitt uttrykk for at det ville ha vore enklare å forsvare ressursbruken dersom ein kunne vist til auka entreprenørskap som resultat av satsinga.

5.3 Andre resultat: auka kompetanse i lokalsamfunna

Fleire peiker på at effektane av ei LivOGLyst-satsing ofte vil kome på litt lenger sikt. Den viktigaste målsettinga på kort sikt kan difor seiast å vere å skape ei haldningsendring i lokalbefolkninga knytt til det å mobilisere breitt og løfte i flokk. På spørsmål om lokalsamfunnet er blitt meir positive til å jobbe saman for å skape meir trivsel og aktivitet i bygda, er svara stort sett bekreftande. Ti av 17 prosjektleiarar svarar eit definitivt «ja», medan nokon er litt meir usikre. Ein del trekk fram at bygda var positiv til dette frå før, medan andre innrømmer at enkelte i bygda har vore skeptiske til prosjektet. For ein av respondentane var det eit problem at det allereie var veldig mykje aktivitet i bygda, og at dei dermed ikkje klarte å folk til å tenne tilstrekkeleg på det nye prosjektet. 10 av 14 kommunar seier også at LivOGLyst har ført til auka mobilisering.

Arbeidsgruppa meiner langt på veg at suksessen til LivOGLyst-ordninga står og faller på om prosjekta har klart å spreie ein metodikk for utvikling heilt ned på grasrota. Dersom denne metodikken er etablert og forstått i lokalsamfunnet, så vil effektane kome etter kvart. 10 av 17 prosjektleiarar meiner

at lokalsamfunnet har blitt betre til å mobilisere og sjå utviklingsmoglegheiter. Nokon tek likevel atterhald om at det er ein prosess som framleis er under utvikling. Ein del fortel at fleire aktørar i bygda har fått ein kompetanse på utvikling og mobilisering som dei kan ta med seg vidare. Ein trekk spesielt fram dette med at dei har fått erfaring med å jobbe inn mot verkemiddelapparatet, både i kommunen og oppover i systemet.

5.4 Sosial mobilisering som mål i seg sjølv?

Sosial mobilisering er ein føresetnad for å bli godkjend som eit LivOGLyst-prosjekt. Eit prosjekt kan ifølgje arbeidsgruppa også miste finansiering dersom dei ikkje legg opp til ei brei mobilisering og opne prosessar. Viktigheita av dette finn også støtte hos eigarane. Det er i skjæringspunktet mellom sosial mobilisering og entreprenørskapsarbeid at resultatane er forventa å kome. Ein av eigarane meiner likevel at fokuset på sosial mobilisering bør tonast noko ned, då det er ei «bestilling på svære prosessar».

Alle eigarane ser ut til å vere samde i at det har ein verdi i seg sjølv at det skjer noko lokalt og at ein går saman om å prøve å skape verdiar. Fylkesmannen si Landbruksavdeling er klar på at LivOGLyst er «rein motstrømsaktivitet» og at ein soleis ikkje kan forvente dei heilt store effektane. Dei hevdar at det har ein verdi at folk kjem saman og gjer noko ilag for å betre deira eigen situasjon, og at ein gjennom LivOGLyst-ordninga får verdifull rettleiing frå kompetansepersonane i arbeidsgruppa og opplæring i ein nyttig metode for lokalsamfunnsutvikling.

Også Innovasjon Norge meiner at den største verdien i ordninga slik den fungerer i dag, kanskje ikkje er kor mange arbeidsplassar den skapar, men heller den kompetanseutviklinga som skjer ute i lokalsamfunna. Dei ser også verdien av trivselstiltaka, og det engasjementet og samhaldet som skapast av at noko skjer.

Hordaland fylkeskommune er den av eigarane som går lengst i å seie at det er eit mål i seg sjølv å skape den lokale identitetsbygginga og den lokale mobiliseringa.

Spørsmålet om dette er tilstrekkeleg for at eit prosjekt kan karakteriserast som vellukka, finn vi ikkje tydeleg støtte for hos eigarane. Dersom sosial mobilisering både er ein føresetnad og eit mål for eit LivOGLyst-prosjekt, ville det ført til at alle prosjekta hadde vore vellukka per definisjon. Innovasjon Norge ønskjer at fokuset og kompetansetiltaka i enda større grad skal vinklast mot entreprenørskap. Fylkeskommunen presiserer også at prosjekta må ha eit økonomisk potensiale for å unngå at det skal bli ei «velferdsordning» eller eit reint «dugnadsprosjekt».

6 Kva kjenneteiknar dei mest vellukka prosjekta?

Som vist tidlegare meiner nesten alle prosjektleiarane at deira prosjekt har vore over middels vellukka, og fem av dei svarar «6 – Svært vellukka». Likevel var det ikkje så mange som kunne peike på konkrete økonomiske resultat i form av nye arbeidsplassar, nye bedrifter eller auka omsetnad i etablerte føretak, men desto fleire trekte fram sosiale og kulturelle resultat som følgje av LivOGLyst-aktiviteten. Men er det nokon fellestrekk mellom prosjekta som har lukkast?

Alle prosjektleiarane vi har intervjuar har rapportert om konkrete sosiale og kulturelle resultat. Det er derfor ikkje mogleg å vurdere kven som har vore mest vellukka på dette feltet utan å gjere ei kvalitativ vurdering av alle sosiale og kulturelle resultat, noko vi ikkje har hatt kapasitet til. For å sjå om det er noko som skil dei særst vellukka prosjekta frå resten, må vi derfor basere oss på dei prosjekta som har hatt både konkrete økonomiske, sosiale og kulturelle resultat. Dette er også i tråd med målsettinga til ordninga, som jo er å stimulere til verdiskaping på alle desse tre felt.

Det er fem prosjektleiarar som meldte om nye bedrifter, seks om nye arbeidsplassar og to sa klårt ifrå at deira prosjekt har bidrege til auka omsetnad i eksisterande føretak. Det er stort sett dei same som rapporterer positivt på alle tre, så til saman utgjer dei som har svara positivt på ein av desse tre, sju forskjellige prosjektleiarar for til saman åtte treårige prosjekt.⁵ Her er det naudsynt å ta med at eit av desse er relativt fersk som treårig, men har vore med i ordninga i fleire år føre.

Dei åtte prosjekta som har hatt konkret økonomisk verdiskaping har alle hatt ein plan om dette i søknaden sin om å bli treårig prosjekt. Det er likevel varierende kor konkrete desse planane har vore, og i kor stor grad dei er direkte knytt til dei resultatene dei har fått. For fire av prosjekta ligg dette inne i søknaden, medan planane i dei fire andre er for diffuse til å kunne seie noko sikkert. Det må nemnast at det i ein del tilfelle er delprosjekta som har munna ut i konkrete økonomiske resultat allereie i gang når prosjekta søker om å bli treårig LivOGLyst-prosjekt.

Av dei sju prosjektleiarane som fortel om konkrete økonomiske, sosiale og kulturelle resultat er det fem som rapporterer at deira prosjekt har vore «6 – Svært vellukka». Desse fem representerer til saman seks prosjekt. Av dei to siste svarar éin 5 på i kor stor grad prosjektet har vore vellukka, medan den andre ikkje ønskjer å svare på skalaspørsmål. Sistnemnde er uansett svært positiv til dei resultatene dei har oppnådd. Blant dei ti andre svarar alle unnateke éin fire eller lågare. Det er med andre ord dei prosjekta som har lukkast med å få både økonomisk, sosial og kulturell verdiskaping som er mest nøgde med utfallet.

Dei fleste av dei seks kommunekontaktane er litt meir tilbakehaldne når det gjeld kva konkrete økonomiske resultat prosjekta har ført til. Det er berre éin av dei som ikkje er samd i at ein finn konkrete økonomiske resultat av prosjektet, sjølv om han vedgår at ein kanskje kan ha opplevd litt økonomisk verdiskaping. Kommunen som svarar to på ein skala frå 1 til 6 om grad av økonomisk verdiskaping er vertskap for eit av dei LivOGLyst-prosjekta som faktisk har hatt størst konkret økonomisk verdiskaping. Dette viser at det er stor skilnad i kommunane sine forventningar til kva som skal kome ute av prosjekta.

⁵ Éin av prosjektleiarane har vore prosjektleiar for to LivOGLyst-prosjekt og svarar samla for dei.

Modningsprosess innanfor LivOGLyst-ordninga

Av dei sju prosjektleiarane var det to som berre hadde vore med i LivOGLyst som treårig og ingenting anna. Det kan med andre ord sjå ut som om det er ein fordel å ha vore gjennom ei modning i LivOGLyst-systemet før ein blir treårig. Samstundes er det til saman fire prosjektleiarar i heile porteføljen som berre har vore treårig, så det er for liten variasjon i populasjonen til å kunne seie noko sikkert om kausalitet. Arbeidsgruppa ser likevel ein stor verdi i at prosjekt er inne i LivOGLyst-porteføljen lenger enn berre i ein treårsperiode. Dette er også ein av tankane bak oppbygginga til ordninga, nemlig at det skal vere ei trinnvis støtteordning. Programmet er bygd opp slik at prosjekt ofte er inne i systemet i både fire og fem år. Dette finn støtte hos mange av prosjektleiarane, som faktisk gjerne skulle sett at det var mogleg å vere med enda lengre. Fleire fortel at fallhøgda blir veldig stor når LivOGLyst-perioden er over, og nokre hevdar prosjekta meir eller mindre kollapsa.

Dette finn støtte i svara frå kommunane, uavhengig av om dei har hatt økonomiske resultat. Fleire av dei trekk fram at det er viktig med ein lang prosjektperiode, og det er litt usemje om LivOGLyst-perioden er lang nok. Dei er uansett einige om at det tek tid å få fram konkrete resultat i denne typen prosjekt.

Oppfølging frå arbeidsgruppa

Prosjektleiarane for dei prosjekta som har lukkast best, seier i snitt at dei er godt nøgd med oppfølginga frå arbeidsgruppa (4,8) og meir nøgd enn dei resterande prosjektleiarane (4,4). I tillegg er det ein av dei som ikkje ønskjer å svare på skala-spørsmål, men fortel at oppfølginga har fungert veldig bra.

På spørsmål om kor viktig besøka frå arbeidsgruppa har vore for prosjekta er snittet 5,7, medan for dei resterande 10 prosjektleiarane er snittet 5,2.

Prosjektleiaren som ikkje ønskja å svare på skala, er også svært positiv til oppfølginga frå arbeidsgruppa generelt og besøka spesielt. Med andre ord, sjølv om det er noko spreiding i kor nøgde dei er med både besøka og oppfølginga frå arbeidsgruppa, er prosjektleiarane som rapporterer om både økonomiske, sosiale og kulturelle resultat i snitt meir nøgde enn dei som ikkje har vore like vellukka.

Differansen er liten, så vi skal ikkje leggje for mykje i dette, men det kan likevel vere ein indikasjon på at for dei prosjekta som har hatt størst suksess har opplegget til arbeidsgruppa passa litt betre enn for dei andre. Alternativt kan det bety at dei har vore betre til å nytte arbeidsgruppa og dei moglegheitene som dei fikk tilbod om.

Samarbeid med kommunane

På spørsmål om kor nøgd prosjektleiarane er med samarbeidet med kommunen, er det større variasjon blant prosjektleiarane for dei mest vellukka prosjekta. Om lag halvparten er veldig nøgd med samarbeidet med kommunen, medan dei resterande er temmeleg misnøgde. Samstundes er det også fleire av dei andre prosjekta som er svært nøgde med samarbeidet med kommunen, så det er ikkje samarbeidet i seg sjølv som er avgjerande for om eit prosjekt får konkrete resultat både økonomisk, sosialt og kulturelt.

Kommunane som er vertskap for dei prosjekta som har lukkast best, er på si side meir nøgde med samarbeidet med prosjektleiinga (5,1) enn dei resterande kommunane (4,5). Dette kan også tolkast som at kommunane har lene seg for mykje på prosjektleiinga og ikkje tatt tilstrekkeleg ansvar sjølve. Dette vil i så fall bli eit problem når LivOGLyst-perioden er ferdig, fordi kommunen er den einaste aktøren som har kompetanse til å følgje opp prosjektet vidare.

Seks av dei sju særskilte prosjekta har også hatt kontakt på politisk nivå i kommunen. Fem av desse har hatt direkte kontakt med ordføraren og fått positiv tilbakemelding og støtte derifrå. Det å ha ordføraren med på laget er likevel også ein gjengangar blant dei prosjekta som ikkje har vore særskilte vellukka.

Dei fleste særskilte prosjekta har fått meir enn berre dei obligatoriske midlane frå kommunen, og fire av dei har til dømes fått tilgang til kompetanse, blant anna innan økonomi og rekneskap. Dette er også noko ein finn igjen blant dei andre prosjekta, om enn i varierende grad. Det er dermed ikkje noko klart mønster mellom kor nøgd prosjektleiarane er med kommunen, kva kommunen har bidrege med eller kor vellukka prosjekta har vore.

Med andre ord kan vi ikkje konkludere med at det er tilstrekkeleg eller naudsynt å ha eit godt samarbeid med både administrativt og politisk nivå i kommunen for å få gode resultat, sjølv om det for mange har vore ein stor fordel. Betydninga av dette aukar når prosjektet er avslutta.

Kontakt med næringslivet

Fem av dei sju prosjektleiarane for dei mest vellukka prosjekt seier dei har hatt god kontakt med næringslivet, men det er litt varierende i kva grad næringslivet faktisk har vore ein aktiv del av prosjekta. Som nemnt tidlegare kan det sjå ut til at det berre er eit fåtal som har lukkast med å jobbe aktivt saman med næringslivet for å få til økonomisk verdiskaping. Likevel kan det sjå ut som om det er ein større del av prosjekta som har hatt konkrete økonomiske resultat som har hatt god kontakt med næringslivet enn dei som ikkje har hatt slike resultat.

Dette kan anten tyde på at kontakt med næringslivet gjer det meir sannsynleg at ein får til økonomisk verdiskaping, eller at ein i utgangspunktet hadde ein plan som involverte lokalt næringsliv.

Mobilisering av lokalbefolkninga

Dei fleste prosjektleiarane for dei mest vellukka prosjekt hevdar dei har hatt relativt stor suksess i forsøka på å mobilisere lokalbefolkninga, og fem av dei er særskilte positive til mobiliseringa. Berre ein av dei andre prosjektleiarane er like nøgd.

Seks av dei sju prosjektleiarane bekreftar at bygda er blitt meir positive til å jobbe saman for trivsel, medan alle sju prosjektleiarane meiner at prosjekta har gjort lokalsamfunna deira betre til å mobilisere og sjå utviklingsmoglegheiter. Blant dei resterande ti prosjektleiarane er det om lag halvparten som svarar bekräftande på dei same spørsmåla. Alle seks kommunane som har svara på spørjeundersøkinga og som er vertskap for dei mest vellukka prosjekta svarar «ja» på spørsmål om deltakinga i LivOGLyst har ført til auka mobilisering. Berre to av dei andre kommunane har svart ja på dette spørsmålet.

Med andre ord er det eit klart skilje mellom dei som har hatt både økonomiske, sosiale og kulturelle resultat og dei andre prosjekta i kva grad dei har lukkast i å involvere og aktivisere lokalbefolkninga. Det å involvere lokalbefolkninga er altså tilsynelatande viktig for å få eit vellukka prosjekt.

Vi vil også nemne at når vi har spurt prosjektleiarane om deltakinga i LivOGLyst har lagt nokon føringar på deira prosjekt, så har fleire peikt på at dei har blitt «pressa» til å jobbe med mobilisering utover kva dei sjølv hadde tenkt. Dei er likevel udelt positive til erfaringa med dette, så vi vil hevde at dette er noko av essensen av kva som gjer at LivOGLyst –prosjekta lukkast.

Modning av prosjekta og langsiktig arbeid over tid, saman med brei mobilisering både av lokalbefolkninga og næringslivet karakteriserer dei mest vellukka prosjekta samanlikna med dei prosjekta som ikkje kan vise til like gode effektar. Dette er det vi kan finne av skilnader i datamaterialet vårt, men det forklarar neppe alt. Personlege eigenskaper og individuelle forskjellar vil truleg forklare mykje av variasjonen. X-faktoren i denne satsinga kan difor seiast å vere einskildpersonar som ser moglegheiter og som evnar å utnytte desse.

7 Oppsummering og tilrådingar

7.1 Oppsummering

Organisering

Det er relativt tydeleg at LivOGLyst i følgje eigarane og styringsgruppa, er «overadministrert» og strukturen med tre nivå blir sett på som unødvendig. I den grad eigarane har hatt eigne møte, diskuterer dei mykje det same som i styringsgruppa og utan nokon klår dagsorden eller referat. Dei er også einige om at eigarnivået meir eller mindre kan fjernast, og erstattast av ei styringsgruppe med vidare fullmakter. Styringsgruppa har samstundes i for stor grad fokusert på detaljane i kvart prosjekt i staden for eller i tillegg til å sjå dei overordna linjene, men dette er noko ein allereie har endra på. Arbeidsgruppa er ikkje nødvendigvis einig i at styringsgruppa skal vere mindre involvert i dei einskilte prosjekta, men har samstundes forståing for at ressursbruken må reduserast, og at det då er betre å gjere det på nivåa over arbeidsgruppa.

Det har også kome fram at kommunikasjonen mellom arbeidsgruppa og dei andre nivåa i periodar ikkje har vore tilfredsstillande. Vakansar har ikkje blitt handtert på ein god nok måte av prosjektansvarleg/styringsgruppa. Arbeidsgruppa på si side har ikkje vore tydeleg nok i si rapportering til styringsgruppa om kva konsekvensar desse utskiftingane har hatt på deira kapasitet til å følgje opp prosjekta.

Ressursbruk

Tidsbruken til arbeidsgruppa er blitt mykje omtalt. Det er ei viss usemje mellom dei tre partnarane om kor stor ressursbruken i arbeidsgruppa bør vere og korleis den bør vinklast. Eigarane har heller ikkje heilt oversyn over kor mykje ressursar som blir nytta i deira eining. Det alle er samde om er at det går med meir tid enn det som var føreset. Dette skuldast arbeidsgruppa si innretning, dvs. at dei skal vere proaktiv og mykje ute i feltet.

Arbeidsmetoden i praksis

Som regel er det kommunen som gir den naudsynte informasjonen eller rett ut oppfordrar nøkkelaraktørar i bygder til å søke på LivOGLyst. Dette heng moglegvis saman med at arbeidsgruppa er veldig aktiv ut mot kommunane for å orientere om ordninga. Arbeidsgruppa held også fram med å følgje prosjekta tett gjennom søknadsperioden. Før søknadene blir lagt fram for styret, er dei kvalitetssikra av arbeidsgruppa.

Når prosjekta kjem inn i ordninga, får dei ein relativt liten pengesum, men samstundes rapporterer dei aller fleste prosjektleiarane at dei har hatt nok midlar til å oppnå målsettingane. Dette skuldast mellom anna at deltakinga i LivOGLyst på mange måtar blir sett på som ei legitimering av prosjektet, og på den måten har ordninga ein utløysande effekt som gjer at prosjekta har fått økonomisk støtte hos andre aktørar.

Det er uansett nettverket og kompetansetilboda som er kjernen i LivOGLyst-ordninga, heller enn dei økonomiske midla. Dei fleste respondentane, uansett nivå, er einige om dette, og prosjektleiarane er nøgde med tilboda dei har fått. Dei fleste har deltatt på det meste som har vore av kurs, konferansar og andre kompetansehevande tilbod.

Ein anna essensiell del av LivOGLyst-ordninga er den tette oppfølginga prosjekta får frå arbeidsgruppa. I snitt er både prosjektleiarane og deira kommunekontaktar relativt godt nøgde med korleis dette fungerer. Det er dette som blir framheva som det mest positive med heile ordninga. Alle deltakarane i arbeidsgruppa, både dei nye og gamle, blir omtala som svært dyktige og gruppa har evna å framstå som ei eining med samkøyrde tilbakemeldingar, ikkje som einskildståande representantar for kvar sin regionale etat. Spesielt dei årlege besøka frå arbeidsgruppa har hatt stor verdi for nesten alle prosjekta. Grunnen til at gruppa ikkje får topp skåre frå prosjektleiarane er at det har vore utskiftingar i gruppa og ein derfor har slite med å få svar på førespurnader. Det er fleire som skulle ønskje det var mogleg å få enda meir hjelp og støtte frå arbeidsgruppa.

Samarbeidet mellom prosjekta og kommunen har vore varierende. Det ser ut som om det er lettast å få med politisk leiing. Ordførarane tar ofte på seg oppgåva med å marknadsføre og fronte prosjektet i ulike samanhengar. Det som viser seg å vere den største utfordringa er å få heile administrasjonen til å kjenne eigarskap til prosjektet, ikkje berre kontaktpersonen, slik at prosjektleiarane møter «opne dører» når dei tek kontakt for å få hjelp eller avklaringar. Kritikken mot kommunane, både frå prosjektleiarane og representantar for partnerskapen, er hovudsakleg at dei i ein del høve ikkje involverer seg nok i prosjekta og at dei er for dårlege til å følgje opp avtaler og liknande. Samstundes finn vi eit høve kor situasjonen er motsett, der kommunen skulle ønskje dei i større grad hadde blitt informert og invitert inn i prosjekta. I snitt gir likevel prosjektleiarane og kontaktpersonane i kommunane uttrykk for at dei er ganske nøgde med kvarandre, sjølv om enkelte ting alltid kunne vore betre

Prosjektleiarane meiner dei har lukkast relativt godt i deira forsøk på å mobilisere lokalbefolkninga i prosjekta, men det har vore vanskelegare å få med næringslivet. Begge desse tinga er blitt pusha på av arbeidsgruppa, men ein del prosjektleiarar skulle ønskje dei hadde fått meir hjelp frå arbeidsgruppa til å få kontakt med næringslivet.

Resultat

Sju av prosjektleiarane svarar at deira prosjekt har resultert i anten nye arbeidsplassar, nye føretak eller auka omsetnad i eksisterande føretak. Dette samsvarer i stor grad med kommunane si oppfatning av dei økonomiske resultatata i prosjektet, men dei fleste av kommunerepresentantane understrekar at det her er snakk om små resultat og for ein del er det for tidleg å svara heilt konkret. Eigarane etterlyser større økonomisk verdiskaping i prosjekta.

Alle prosjektleiarane nemner sosiale eller kulturelle resultat i ei eller anna form. Dette kan tyde på at det som ein kan kalle «trivselstiltak» har hatt ein større plass, eller i alle fall vore meir vellukka, enn dei meir næringsretta tiltaka. Dette blir også stadfesta av kommunane og det byggjer opp under inntrykket til eigarane.

Fleire peiker på at effektane av ei LivOGLyst-satsing ofte vil kome på litt lenger sikt. Den viktigaste målsettinga på kort sikt kan difor seiast å vere å skape ei haldningsendring i lokalbefolkninga knytt til det å mobilisere breitt og løfte i flokk. Fleirtalet av prosjektleiarar er positive til dette. 10 av 17 prosjektleiarar meiner at lokalsamfunnet har blitt betre til å mobilisere og sjå utviklingsmoglegheiter.

Modning av prosjekta og langsiktig arbeid over tid, saman med brei mobilisering både av lokalbefolkninga og næringslivet karakteriserer dei mest vellukka prosjekta samanlikna med dei prosjekta som ikkje kan vise til like gode effektar. Dette er det vi kan finne av skilnader i datamaterialet vårt, men det

forklarer neppe alt. Personlege eigenskaper og individuelle forskjellar vil truleg også forklare noko av variasjonen.

7.2 Tilrådingar

Gjennomgangen av LivOGLyst-programmet viser at det er mykje som har fungert godt og har gitt gode resultat. Samstundes gir den eit grunnlag for å gjere ei vurdering av kva som kan justerast i ordninga for å gjere den meir effektiv og for å kunne oppnå meir økonomisk verdiskaping.

Færre nivå og sterkare styring

Sjølve styringa av programmet bør vurderast å gjere meir effektiv ved å fjerne det eine nivået. Oppgåvene til eigarmøtet kan med fordel leggjast til styringsgruppa. Rapporteringa frå arbeidsgruppa til styringsgruppa har vore for dårleg i periodar. Det bør difor utarbeidast rutinar for dette slik at styringsgruppa får eit betre grunnlag for å gjere jobben sin.

Tydelegare krav til ressursbruk

Arbeidsmetoden i LivOGLyst-programmet kan på mange måtar seiast å vere i strid med korleis eit effektivt byråkrati er meint å skulle jobbe, med innsending av søknader, sakshandsaming, skriftlege svar og rapportering ved prosjektslutt. Arbeidsgruppa sin arbeidssituasjon, med mykje dialog og arbeid ute i feltet, blir omtalt som «ein oase i ørkenen». Jo meir tid arbeidsgruppa nyttar til dette, utover den stillingsprosenten som er avtalt, jo større blir arbeidsbelastninga på dei andre på «kontoret». Dette kan lett føre til ei polarisering mellom medarbeidarane ut frå arbeidsmetodikken.

Samstundes må ein ikkje sjå seg blind på effektivitet. Det særeigne med LivOGLyst er nettopp dei ubyråkratiske og fleksible arbeidsmetodane. Eit samordna verkemiddelapparat, forenkla søknadsprosedyrar, tett oppfølging i heile prosjektperioden og lett tilgjengelege medarbeidarar på regionalt nivå som kan vise veg i byråkratiet sine irrgangar både i fylkeskommunen, Fylkesmannen og Innovasjon Norge, gjer at det lokale utviklingsarbeidet glir lettare og med stort engasjement. Dersom prosjektleiarane saknar noko, så er det meir av arbeidsgruppa, meir av det dei allereie får i dag.

På bakgrunn av dei erfaringane som er gjort, bør eigarane vere meir tydeleg på kor mykje tid medlemne i arbeidsgruppa kan nytte på LivOGLyst. Desse vurderingane har i for stor grad blitt overlata til den einskilde medarbeidaren. Å redusere kapasiteten til arbeidsgruppa vil imidlertid lett kunne slå beina under heile ordninga. I staden bør eigarane vurdere å teste ut om denne arbeidsmetoden kan nyttast på fleire område på regionalt nivå slik at ein kan oppnå synergieffektar av dette.

Meir ansvarleggjering av kommunane

Kommunane har ein viktig funksjon i dette arbeidet ved å bistå og hjelpe prosjektet i høve til dei konkrete behova som oppstår undervegs i prosjektet. Men kommunane bør også i større grad sjølv bygge opp kompetanse på lokalsamfunnsutvikling for å kunne rettleie og motivere dei lokale prosjektleiarane, i dei høva dei ikkje har prosjektleiinga sjølve, både undervegs i prosjektet, men ikkje minst for å vidareføre det gode arbeidet etter at LivOGLyst-perioden er over. Dette er ikkje noko som let seg realisere på kort sikt, men etter kvart som kommunane får meir erfaring på dette området, bør det regionale nivået setje større krav til kommunane. Dette vil kunne avlaste arbeidsgruppa, samstundes som det skaper lokal forankring og større robustheit på sikt. I første omgang er likevel det viktigaste å

sikre at kontaktpersonen i kommunen er aktivt med i LivOGLyst-prosjektet og tileignar seg kunnskap og erfaringar gjennom dette.

Byggje entreprenørskapskultur

Alle eigarane ønskjer fleire bedriftsetableringar og fleire arbeidsplassar som resultat av LivOGLyst-satsinga. For å oppnå dette er det to spørsmål eigarane bør ta stilling til: 1) Korleis få fram prosjekt med større potensiale for økonomisk verdiskaping? og 2) Korleis hjelpe prosjekta undervegs til å nytte dei moglegheitene som opnar seg? Både arbeidsgruppa og kommunane har ei viktig rolle i dette arbeidet. Gjennom rettleiing i søknadsprosessen kan arbeidsgruppa utfordre søkerane meir på dette punktet. Undervegs i prosjektet bør arbeidsgruppa, men også kommunen, stimulere dei involverte aktørane til å identifisere moglegheiter for bedriftsetableringar. Fokuset i LivOGLyst bør dreiest meir mot det å byggje ein entreprenørskapskultur i lokalmiljøa, slik at den økonomiske verdiskapinga i desse prosjekta kan auke. Både rettleiing og kompetansetilbod kan i større grad rettast inn mot dette. Arbeidsgruppa bør også i større grad vise gjennom konkrete døme, korleis prosjekta kan kople på næringslivsaktørar i utviklingsarbeidet.

Vedlegg: Liste over prosjekt som er eller har vore i LivOGLyst-porteføljen

Treårige prosjekt 2014

5334 Hellesøy – her vil me leva og bu «at the end of the road»

Vitalisering av Gruveområdet på Litlabø, samt Skapa felles identitet i bydelen Sagvåg / Litlabø

LivOGLyst Fonnesvågen

Kommune

Øygarden

Stord

Austrheim

Treårige prosjekt 2013

Gode Grannar-Bygdeutviklingsprosjekt på Unneland

Risneskrinsen, Radøy-levande kystbygd

Ny giv på Hedleberget

Bergen

Radøy

Voss

Treårige prosjekt 2012

Austevoll

Dynamiske Mosterhamn

Jordalen

Austevoll

Bømlo

Voss

Treårige prosjekt 2011

Åkra (Positiv utvikling i vakre Åkra)

Strusshamn kultursenter; www.sjoddien.no

Hosanger "Venner av Mjøsvågen"

Kvinnherad

Askøy

Osterøy

Treårige prosjekt 2010

Espevær (Espevær 365+)

Røldal "Te fjells" og LivOGLyst

Glesvær "plan pereferi"

Bømlo

Odda

Sund

Treårige prosjekt 2009

Storebø

Samnanger

Huglo

Austevoll

Samnanger

Stord

Treårige prosjekt 2008

Hålandsdalen

Kårbø

Folgefonnlandsbyen Jondal

Fusa

Meland

Jondal

Eittårige prosjekt 2014

Sunde kyst- og litteratursenter

FemFemti

Kvinnherad

Ullensvang

Eittårige prosjekt 2013

Tradisjonsrikt, smakfullt og langsomt- På Ask
Vitalisering av Gruveområdet på Litlabø

Askøy
Stord

LivOGLyst til alle kommunar 2013

Fonnesvågen - trivsel, identitet og aktivitet
Bygda mi som innovasjonsallmenning: 5334 Hellesøy- "At the end of the road"

Austrheim
Øygarden

Eitårige prosjekt 2012

På Skattejakt i Nordhordland
Strandvik

Team Norhord-
land
Fusa

Eitårige prosjekt 2011

Fjellberg
Mosterhamn
Knarvikmila
Jordalen
Springflo
Indre Masfjorden

Kvinnherad
Bømlo
Lindås
Voss
Fjell
Masfjorden

Eitårige prosjekt 2010

Hosanger /Vener av Mjøsvågen
Fjellberg
Med hjarte for Eidfjord
Dynamisk Mosterhamn (Moster Grendautval)
Risneskrinsen - levande kystbygd,

Osterøy
Kvinnherad
Eidfjord
Bømlo
Radøy

Eitårige prosjekt 2009

Kunst som nabo / Damsgård Youth
Røldal

Bergen
Odda

Eitårige prosjekt 2008

Åkra Bygdalag
Mjøsvågen
Fyksund Landskapsark
Samnanger
Espevær
Hålandsdalen – kulturbeite

Kvinnherad
Osterøy
Øystese
Samnanger
Bømlo
Fusa

Assosierte med stimuleringsmidlar 2014

1-2-Trebygda
Fedje og folket for eit livskraftig sentrum
Lindåsbygda og slusene – Frå oske til eld

Granvin
Fedje
Lindås

Assosierte utan finansiering 2014

Vekst i Stamnes
Porten mot Byfjorden
Eit lite stykke Hardanger
iModalen
Kvinnherad – Dei levande bygdene

Vaksdal
Bergen
Ullensvang
Modalen
Kvinnherad

Assosierte med stimuleringsmidlar 2013

Ytre Arna Brød og Sirkus
Alt skjer i Strandvik
Bruvik- Ei levande bygd
Uskedalen - Porten til Hardanger
Onarheim 2022

Bergen
Fusa
Osterøy
Kvinnherad
Tysnes

Assosierte utan finansiering 2013

LivOGLyst på Bolstad
LivOGLyst i Masfjorden

Voss
Masfjorden

Assosierte prosjekt 2012

Folk til bygdene
Forland Vel
Gjerdet Kultuminnegard
Indre Masfjorden
Jordalen
Knarvikmila
Kystlandsparken Sveio
På Skattejakt i Nordhordland
Stamnes Sentrum
Tysnes
Voss sentrum

Vaksdal
Sund
Fjell
Masfjorden
Voss
Lindås
Sveio
Team Nordhord-
land
Vaksdal
Tysnes
Voss

Hordaland fylkeskommune har ansvar for å utvikle hordalandssamfunnet. Vi gir vidaregåande opplæring, tannhelsetenester og kollektivtransport til innbyggjarane i fylket. Vi har ansvar for vegsamband og legg til rette for verdiskaping, næringsutvikling, fritidsopplevingar og kultur.

Som del av eit nasjonalt og globalt samfunn har vi ansvar for å ta vare på fortida, notida og framtida i Hordaland. Fylkestinget er øvste politiske organ i fylkeskommunen.



**HORDALAND
FYLKESKOMMUNE**

Regionalavdelinga
Analyse, utgreiing og dokumentasjon
Agnes Mowinckels gate 5
Postboks 7900
5020 Bergen

Telefon: 55 23 92 82
e-post: aud@hfk.no

www.hordaland.no

Mars 2014