

GLS  
BYGDS  
VERKET

VART LEDER  
LEADER?

LEADER+

# OM EN METOD FÖR SAMARBETE...

Människor från olika delar av samhället, som troligen aldrig skulle ha samarbetat, sitter runt samma bord för att gemensamt utveckla sin bygd.

Låter det som en utopi?



FOTO MASOUD EMADÉN/NORRLANDIA

I så fall är det en utopi som finns här och nu. Den heter Leader, och är en metod för landsbygdsutveckling. Det här sättet att arbeta går även att använda i andra sammanhang än just Leader.

Leader är ett av EU:s så kallade gemenskapsinitiativ och det syftar till utveckling av landsbygden. Under programperioden 2000-2006 heter det Leader+. Under tidigare programperioder fanns LEADER och LEADER II\*.

Trepartnerskapet är grundläggande för Leader-metoden. Det innebär att personer från privat, ideell och offentlig sektor samarbetar, vilket leder till andra och ofta större resultat än om var och en hade arbetat för sig. På många håll skapar det också samverkan som lever vidare långt efter det att projektet är avslutat.

## HALVTIDSUTVÄRDERING

Broschyren ger exempel på vad Leaderarbetet betyder i några delar av landet, berättar om slutsatser från den halvtidsutvärdering av Leader+ som gjordes 2003 och visar på möjliga vägar att tillämpa Leadermetoden i andra sammanhang.

\*LEADER – Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale, Länkar mellan åtgärder som syftar till att utveckla landsbygdens ekonomi.

# Det här är Leader+ i Sverige

Leader+ finns i alla EU-länder. I Sverige bedrivs arbetet i 12 områden i södra och mellersta Sverige.

Arbetet leds av lokala aktionsgrupper (LAG-grupper), som består av representanter från privat, ideell och offentlig sektor. LAG-gruppen har arbetat fram en utvecklingsplan för det egna området, som bygger på en analys av områdets lokala förutsättningar. Gruppen har därefter valt en av fyra så kallade åtgärder, ett utvecklingstema, som den anser bäst passar för området.

## POTTFINANSIERING

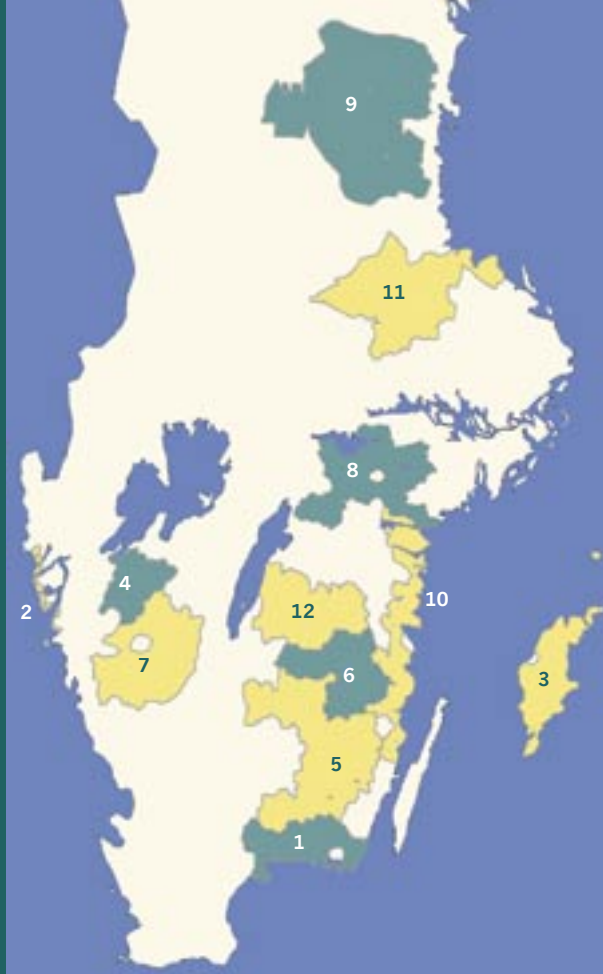
LAG-gruppen får en summa pengar, en så kallad pott, och i den kan EU-pengar ingå men också nationell medfinansiering i form av offentliga pengar och medel från näringslivet eller privatpersoner/organisationer. De privata bidragen består mest av ideellt arbete, vilket innebär att man har en modell som ger större finansiell tyngd åt det ideella arbete som annars inte kan mätas.

LAG-gruppen är fri att själv bestämma vilka projekt som ska få medel ur denna pott.

## NÄTVERK

LAG-grupperna länkas samman i ett nationellt nätverk, som samlar in och sprider information både mellan grupperna och utåt. Det underlättar också kontakterna med Leader-områden i övriga Europa. Webbadressen är [www.leaderplus.se](http://www.leaderplus.se).

Glesbygdsverket är förvaltningsmyndighet för Leader+ i Sverige, [www.glesbygdsverket.se](http://www.glesbygdsverket.se). Jordbruksverket är utbetalande myndighet, [www.sjv.se](http://www.sjv.se).



1. Leader+ Blekinge E-bygd i gränsland
2. Carpe Mare
3. Leader+ Gotland
4. Kärnan i Västra Götaland
5. Smålandsgruppen
6. Astrid Lindgrens hembygd
7. Leader+ Sjuhärad
8. Våg 21
9. Intryck Hälsingland
10. Kustlandet
11. Leader+ Nedre Dalälven
12. Leader+ Sommenbygd





FOTO NILLA JOHANSSON

# PÅ KÖSSÖ BLEV KOPIATORN NYCKELN TILL UTVECKLING

I skolhuset på Köpstadsö hölls skolavslutning sista gången 1955, men snart femtio år senare leker åtta barn på öns första dagis i den gamla skolsalen. En och annan skolbänk påminner om gamla tider.

Där tronar också en stor, modern kopiator i ett hörn. Vem kunde tro att den haft en nyckelroll för öns utveckling?

Följ med till Kössö (så säger man här) i Göteborgs södra skärgård där Leaders ledord som underifrånperspektiv, lokal förankring och nätverkande omsatts i praktisk verklighet.

Datomet 19.9.1999 har Kössöborna lagt på minnet. Det var då som Leadermetoden kom till ön. Den förmedlades av en av LEADER II-projektets skärgårdsutvecklare på ett stormöte i det gamla skolhuset, vid det laget förvandlat till samlingslokal. Åretrunt- och delårsboende var samlade. På dagordningen stod: ”Hur förblir Kössö en levande ö på 2000-talet?”.

”Ska något hända, måste ni själva göra något. Skapa ett forum där ni kan enas kring olika intressen, och om vad som är viktigast för ön. Först då kan ni också börja kommunicera med kommunen”. Det var budskapet från skärgårdsutvecklaren Ingemar Rosén.

## TVÅ VERKLIGHETER

Kerstin Mark, delårsboende sen snart fyrtio år tillbaka, och åretruntarna Solveig Gustavsson och Gun Pedersen minns det så tydligt. För det var från och med den dagen man på allvar började tänka i utvecklingstermer.

Nu är det fyra och ett halvt år senare. En februardag då havet vilar stilla, precis som 85 av de 130 husen, tillbommade för säsongen. I de resterande 45 lever öns cirka 90 åretruntboende.

Från Solveigs vardagsrumsfönster, bakom kobbarna, skimtar silhuetten av Göteborg. Femton minuters båtresa bort finns storstadsbruset och för många: jobben. Men här slår tystnaden knockout på besökaren.

Några hammarslag, dagisbarnens stimmade vid vattenbrynet, det är de enda ljud som möter på den smala, slingriga vägen upp från båtbyggnaden en vinterdag. Sommarsäsongens myller vid båten är en annan verklighet.

## INFORMATION OCH FÖRANKRING

Vad var det då som hände efter mötet i det gamla skolhuset? Ett öråd bildades. Representanter från öns alla föreningar, helårs- såväl som delårsboende, skapade sitt gemensamma forum.

Det var nu som kopiatorn gjorde sin entré.

– Information och förankring var viktigast av allt på



## Verksamhetsledaren: Ingen knätofs

Ingemar Rosén var skärgårdsutvecklare inom det förra Leader-programmet, LEADER II. Idag är han verksamhetsledare i Leader+ Carpe Mare. Med utifrånögon har han följt utvecklingen på Köpstadsö.

– Det är slående att se hur helårs- och delårsboende tillsammans hanterar utvecklingsutmaningar på ett helt annat sätt idag jämfört med för fem år sen. Det är två olika världar, säger han.

Den enade fronten i området var förutsättningen för kommunikation med kommunen, något som alla parter vunnit på, anser han.

– Kommunen har ju fått fantastiska möjligheter att bedriva den verksamhet man är skyldig att bedriva, fast på ett smart sätt. Genom samverkan med invånarna får man en pricksäkerhet som man aldrig uppnår med de breda penseldragen och generella lösningar.

Men han betonar att lokal förankring, partnerskap och långsiktiga lösningar kräver tid.

– Det handlar inte om några kända marginalproblem som ska lösas för att piffa upp tillvaron, utan om grundläggande behov som inte är tillgodosedda. Den här typen av lokal mobilisering har fått för mycket av knätofsrykte över sig, fnyser han.

– Om man tror att det skulle ligga någon slags enkelhet och mindre viktighet i småskaliga lösningar, då bedrar man sig grovligt.

FOTO CARINA GOTLÉN

det här stadiet, säger Kerstin Mark. Vad hade vi gjort utan kopieringsapparaten? Det var en lycka att kunna få våra första Leaderpengar till den! Och till papper, gem, saxar, frimärken...

Kössö-bladet och utställningar informerade. Storstämman hölls. Anslagstavlorna fick nytt innehåll. En enkät fick visa vägen. Högst på önskelistan för en levande ö stod barnomsorg, affärsservice och fler åretruntboende. Projektgrupper bildades och Kössö var moget för en dialog med kommunen; stadsdelsnämnden på grannön Styrösö.

## UTHÅLLIGHET

Samtidigt började man lära av andra. Nätverkandet tog fart. Utflykter och studieresor anordnades till andra platser och grannöar i Leaderområdet. Bussar fylldes, inspiration bars hem.

Kerstin Mark, Solveig Gustavsson, Gun Pedersen och CG Claesson kan berätta i detalj om de senaste åren då arbetsgrupper hållit regelbundna möten varje månad, hur planerna vuxit fram, hur kontakten med kommunen fördjupats, om det praktiska arbetet. Vi tar det lite kort: Mycket har kretsats kring det gamla skolhuset som numera ägs av öns skolhusförening. Där blev dagiset verklighet, med gott stöd av kommunen. Ideella krafter har projekterat, snickrat, målat och kånkat.

– Det har känts så jättebra med Leader eftersom vartenda hammarslag och möte har värderats i pengar. Den potten har blivit stor, kommenterar Kerstin Mark.

Gun Pedersen vittnar om det krångel de i början upplevde med pappersexercisen kring projektansökningar. Den kan avskräcka, men nu har de lärt sig, säger hon.

– Det gäller att ha uthålligheten.

#### OTRADITIONELLA SERVICELÖSNINGAR

Uthålligheten har resulterat i nya framtidsvisioner och projektansökningar inom Leader+ Carpe Mare.

2002 fick de stadsdelsnämnden och LAG-gruppen med sig i sina planer för att hitta egna, otraditionella servicelösningar för ön.

Nu räcker inte längre det gamla skolhuset till för allt som ska förverkligas. På tomten får ett uthus ge vika och på Valborgsmässafton 2005 ska ett nytt servicehus på 95 kvadratmeter stå klart.

Leader har lett vidare, och finansieringen i nästa steg (cirka 3,5 miljoner) går via pengar från kommunen, Boverket och EU (medel från Mål 2 Öarna). Och så ideella insatser, förstås.

Affärsservice, driven av funktionshindrade personer inom daglig verksamhet, planeras för fullt i samarbete med stadsdelsnämnden. Men idéerna för huset är



FOTO NILLA JOHANSSON



FOTO NILLA JOHANSSON

många. Ett litet bibliotek med IT- och kontorservice, kanske kafé och bakstuga, hemtjänst, en tvättstuga...

#### FLER ÅRETRUNTBOSTÄDER

Fler lampor ska tändas i husen vintertid. Det var målet en septemberdag 1999. Strategin med barnomsorg och bättre service är på väg att lyckas. En familj har redan flyttat ut från Göteborg och utökat dagisskaran med tvillingar.

– Men naturligtvis önskar vi att fler flyttar ut och bor i sina hus, säger Solveig Gustavsson. Och får vi inte hyreslägenheter till ön är det risk att våra investerade pengar är förgäves.

De delar problemet med fler skärgårdssamhällen; svårigheterna att hitta tillräckligt med mark på öarna, VA-lösningarna, de dyra transportererna. Nu väntar de otåligt på en ny detaljplan och regelbundna möten hålls med kommunen.

Men det ska nog ordna sig med bostäder också. När de ser tillbaka har det trots allt hänt en hel del sen kopiatorn lyftes in i skolhuset.

Vem kunde tro att några tusenlappar skulle leda så långt?

**Skottkärran är det vanligaste fortskaffningsmedlet på Kössö.**



## Stadsdelschefen: Kössö – en del i helheten

Det är ingen tvekan: Ylva Eckerstein är Leadervän. I arbetet som stadsdelschef i Styrso stadsdelsnämnd, Göteborgs kommun, upplever hon finesserna med arbets sättet.

– Det är så lätt att vi, den offentliga sektorns representanter, blir hemmablinda och betraktar oss som experter. När det i själva verket är så att alla våra invånare besitter en massa kunskaper och har väldigt mycket resurser. Tillsammans kan vi få enormt mycket utträttat. Kössö är ett lysande exempel, tycker hon. Samtidigt vill hon gärna se Kössö som ”en del i helheten”, i de gemensamma satsningarna inom hela Leaderområdet.

– Det är viktigt att det inte bara är enstaka öar eller samhällen som jobbar med sitt. Utvecklingsarbetet måste hänga ihop. När fler saker i samma riktning sker i överbyggnaden, först då kan det bli långsiktigt bra.



## GRÄNSÖVERSKRIDANDE PROJEKT

Som exempel nämner hon två av de projekt i Leader+ Carpe Mare som rör hela området, som spränger kommun- och andra gränser. Ett är det s.k. Bostadsprojektet där alla de sex kommunerna gemensamt, och med trepartnerskapet som grund, jobbat med att hitta nya lösningar på bostadsproblemen i de attraktiva kustområdena.

Ett annat är projektet SISU (Small Islands for Survival and Understanding) som syftar till att bilda ett nätverk av öar utan fastlandsförbindelse tillsammans med länder utanför Sveriges gränser. Öar inom Carpe Mare-området etablerar nu kontakter med skärgårdsområden i Åland, Åboland, Estland och det danska Leader+området Danske Småöer. Minst 20 öar, var och en med en representant från den ideella, offentliga och privata sektorn, ska bland annat bolla erfarenheter kring servicelösningar som gör åretruntboende möjligt.

– Det är också viktigt att identifiera de områden där små öar måste få stöd utifrån för att överleva. Som till exempel transporter, säger Ylva Eckerstein.

FOTO ANITA OSTLUND

## LAG-grupsmedlemmen: Genialt samarbete



Från Lysekil i norr till Göteborgs södra skärgård sträcker sig området Leader+ Carpe Mare. Stora LAG-gruppen, som beslutar om vilka projekt som ska drivas, består av ett 40-tal ledamöter. Sammansättningen ska spegla samhällena längs kusten, och här är ideella intressen, näringslivet, de sex kommunerna och andra myndigheter företrädda.

Kerstin Mark, aktiv i både örådet och vägföreningen på Köpstadsö, är en av den ideella sektorns representanter i LAG-gruppen.

– Den här typen av samarbete är genialt! säger hon. Det bästa är att vi får så många olika infallsvinklar när vi diskuterar och ska ta ställning till olika projektansökningar. Visst kan det bli heta diskussioner ibland. Men här finns inga som helst partipolitiska vindar, och revirtänkande finns heller inte mycket av. Man tänker stort på en gång, säger hon.

FOTO NILLA JOHANSSON



FOTO CECILIA MELLBERG/PRESSENS BILD

# SAMVERKAN – LIVSVIKTIG FÖR SMÅFÖRETAGAREN



Stig Hansson, ordförande i Leader+ Gotland, beskriver sig själv som "den typiske landsbygdsbon". Han, som så många andra, är mångsysslare när det gäller företagande.

Han är jordbrukare, äger hyreshus och driver entreprenadverksamhet och han vet:

– För en småföretagare är

det livsviktigt att samverka åt olika håll. Och ju mindre företag, desto större har lyhördheten inför Leadertankarna varit här på Gotland, säger han.

– Men jag måste också säga att de enskilda företagen varit mer positiva än deras organisationer.

I LAG-gruppen på Gotland är näringslivet väl representerat. Hälften av ledamöterna har eller har haft erfarenhet av eget företagande.

– Treparterskapet är viktigt, betonar han, men samtidigt får det inte illustreras som någon statisk figur. Det kan se ut på olika sätt. Kalla det gärna en symbios mellan olika aktörer; till exempel att företagare samarbetar med föreningslivet och har goda relationer till kommunen.

## VÅGA MISSLYCKAS

Samarbete i sig är inget nytt för de gotländska företagen, anser han, utan det Leader tillfört är framför allt att våga testa, ta risker och att "ligga i spetsen".

– Att göra en analys av sin situation och ha tydliga mål är förstås ett krav i projekten, men för att kunna tänka nytt måste man också våga misslyckas. Hellre ett rejält misslyckande än inga resultat alls. Det är vår LAG-grupps filosofi.

Han ser flera projekt framför sig som aldrig hade förverkligats utan Leader.

– Att just landsbygden står i fokus har stor betydelse, och Leaderprogrammet har helt klart en större acceptans för de udda och mindre projekten. De kan vara nog så viktiga.

– Vi ska också komma ihåg att här handlar det om ett ömsesidigt risktagande för de olika parterna. En stor fördel med Leader är att en företagare eller förening kanske bara behöver riskera en stor arbetsinsats – inte kapital.

## Märker du som företagare av att du är verksam i ett Leaderområde?



– Javisst, här i Astrid Lindgrens hembygd satsas framför allt på unga entreprenörer. Det ordnas seminarier och andra arrangemang, det finns möjligheter till utvecklingscheckar och en massa annat positivt. Leader uppmuntrar verkligen unga människor att skapa själva, att ta tag i och förverkliga sina idéer. Det är en bra start på vägen.

Marcus Alsér, ung företagare och VD för en webbyrå i Vimmerby

Husfabrikanten:

## Trivsamma möten men svårt mäta resultat

Hur känns det att samarbeta med sina konkurrenter? De tre husfabrikanterna Anebyhus, Lövsta Trähus och Aneby Timber har testat den modellen inom ett projekt i Leader+ Sommenbygd.

Kommunen, tillsammans med en sockenförening och husfabrikanterna, har provat nya vägar för gemensam marknadsföring av boende och byggande på landsbygden. Parallellt har en tomtbank byggts upp inom kommunen. Allt för att få en ökad inflyttning.

– För oss var det ett sätt att ställa upp för kommunen och bygden, säger Per-Anders Josefsson, VD på Lövsta Trähus.

De avsatte tid för gemensamma möten och för att ta fram marknadsföringsmaterial tillsammans med en reklambyrå.

– Det var i alla fall trivsamma möten! Att samarbeta med sina konkurrenter är väl egentligen inget att eftersträva, säger Per-Anders Josefsson med ett skratt. Det här var ju första gången, så vi får se vad det ger på sikt. Än så länge är resultatet svårt att mäta.



FOTO CALLE BREDBERG/NORRLANDIA

# VAD SKILJER LEADER FRÅN ANDRA PROJEKT?



Projekt som genomförs inom ramen för Leader-programmet kan till en början likna vilket annat projekt som helst, som har att göra med landsbygdsutveckling eller lokal utveckling. Men om man tittar närmare på projektet och på det sammanhang det genomförs i finns det betydande skillnader:

## TREPARTNERSKAP

Det är Leaderområdets lokala aktionsgrupp (LAG-grupp)\* som beviljar ett Leaderprojekt. I trepartnerskapet ingår ungefär lika många representanter från näringslivet, den ideella och den offentliga sektorn.

Medlemmarna har alla samma tyngd i beslutsfattandet oavsett sektorstillhörighet. Det ger en maktfördelning som är ovanlig. Vanligare är att offentlig sektor dominerar vid beslutsfattandet eftersom det oftast handlar om offentliga pengar.

## LOKAL FÖRANKRING

Projekten som beviljas ska alla vara till för att uppfylla den lokala utvecklingsplanen. Utvecklingsplanen har ett underifrånperspektiv genom att den är framtagen i det egna området, av dem som berörs av utvecklingen.

Planens utformning bygger på en analys av det egna

området där man sett till dess möjligheter och problem. Därefter har planen koncentrerats till ett speciellt tema som alla insatser i stort ska vara i linje med. LAG-gruppen ansvarar själv för att planen fullföljs.

## FÅR MISSLYCKAS

Leader+ är lite av en experimentverkstad. Programmetts övergripande syfte är att finna nya, tänkbara vägar till en hållbar utveckling på landsbygden, som i sin tur ska leda till nya arbetstillfällen. Det ligger alltså i sakens natur att experimentera med idéer för att upptäcka nytt. Med andra ord är det även tillåtet att ”misslyckas” – gör man aldrig det kanske man inte har experimenterat tillräckligt.

## IDEELLT ARBETE RÄKNAS

Inom Leader räknas de ideella arbetstimarna som en insats likvärdig de pengar som andra sektorer bidrar med. Här har man alltså funnit en modell för att fånga upp och ge finansiell tyngd åt det ideella arbete som annars bedrivs utan att kunna mätas i pengar.

\* Jordbruksverket är formell beslutsfattare i Leader+. Jordbruksverket kan bara avslå gruppernas förslag till beslut om de strider mot EG-förordningar, svensk lagstiftning eller det Nationella programmet för Leader+.



LAG-gruppsmedlemmen:

## Revirtänkandet försvinner

”Vilken bingo för Hälsingland när vi blev ett Leaderområde! Äntligen öppnades nya möjligheter för att samarbeta över kommungränserna. Jag har arbetat 31 år inom offentlig sektor, de senaste tolv åren – fram till 1999 – som kommundelschef i Hudiksvalls kommun.

Jag har alltid sagt att gränsen på skogen, den som ingen ser, enbart är ett hinder. Med Leader och underifrånperspektivet försvinner revirtänkandet och hela landskapet gynnas. Men det är inte fråga om något hokuspokus. Lösningen finns i metoden.”

Jan Haglund, LAG-gruppen, Intryck Hälsingland

FOTO HÄLSINGEKURIREN

Regionrådet:

## Leader bra för regional utveckling

”Leader är en spännande, utmanande och nyttig arbetsmetod som bygger på samarbete och att jobba över gränser. Det är alltid landsbygden som tar mest stryk om man tänker snävt och i ”politiska stuprör”. Därför är det en metod som vi gärna skulle vilja ta till oss i det regionala utvecklingsarbetet. Den passar för att utveckla både geografiska områden och olika ämnessektorer.”

Kent Johansson, regionråd (c) Västra Götalandsregionen/ledamot i EU:s regionkommitté

FOTO KAMERAREPORTAGE



# Halvtidsutvärderaren: – EN METOD VÄRD ATT SPRIDA!

– Vi har imponerats av LAG-gruppernas moderna arbetssätt och den mobilisering det åstadkommer.

Alla involverade lovordar metoden och mycket påtaglig är den maktbalans som råder mellan parterna i den ideella, offentliga och privata sektorn.

Det säger Clas Engström, projektledare vid EuroFutures som 2003 gjorde en halvtidsutvärdering av Leader+, på Glesbygdsvverkets uppdrag.

Ett program som fungerat bra i Sverige så här långt. Det är det övergripande omdömet om Leader+.

Partnerskap och underifrånperspektiv genomsvrar arbetet i Leaderområdena, precis som programmet kräver. Mer innovation i vissa projekt efterlyses, men måluppfyllelsen går åt rätt håll och trepartnerskapet fungerar utmärkt, slår utvärderarna fast bland annat. Trepartnerskapet har studerats särskilt noga genom fallstudier i fyra olika Leaderområden.

## FRAMGÅNGSRIKT PARTNERSKAP

Utvärderingen lyfter fram den speciella Leaderkultur som utvecklats och där arbetet över sektorsgränser står i centrum.

– Helt klart har lärandet och förståelsen mellan sektorerna ökat, bekräftar Clas Engström.

## VARFÖR FRAMGÅNGSRIKT

Varför har partnerskapet blivit så framgångsrikt?

Utvärderingen pekar på flera orsaker. LAG-gruppen som en ny, neutral aktör där nya konstellationer kan skapas är en. Det har också betytt mycket att makten över de finansiella medlen är jämnt fördelad. Rösterna från företag, föreningar och offentlig sektor är helt enkelt lika mycket värda.

Ytterligare en framgångsfaktor är det naturliga geografiska området som grupperna själva ringat in och är verksamma i. Ett naturligt och fungerande nätverk har kunat byggas upp.

Det har också haft betydelse att den offentliga sektorn valt att uppträda på ett ickeauktoritärt sätt och inte minst: grupperna har hittat personer med rätt





engagemang för att driva utvecklingsfrågorna. Att de upplever arbetet som både meningsfullt och roligt påverkar förstås arbetet positivt.

#### FÖRTJÄNAR SPRIDNING

Det negativa?

– Flera vittnar om att det är ett arbetssätt som kräver mycket tid. Och det vore värdefullt om man kunde hitta bättre former för att få in fler företag i utvecklingsarbetet.

– Men i stort sett är det ett arbetssätt som förtjänar att lyftas fram och spridas och som kan få stor betydelse för landsbygdsutvecklingen i Sverige och hela EU, tycker Clas Engström. Han fortsätter:

– Trots det är motståndet mot Leader kompakt på sina håll. Det är dags att centrala, regionala och lokala aktörer i Sverige tar till sig erfarenheterna från Leader och trepartnerskapet och ställer sig frågan: Ska man i framtiden jobba så här eller inte? I vilket fall som helst måste man våga ha en tydligare uppfattning så att allt inte bara rinner ut i sanden efter programperiodens slut 2006.

FOTO NILLA JOHANSSON

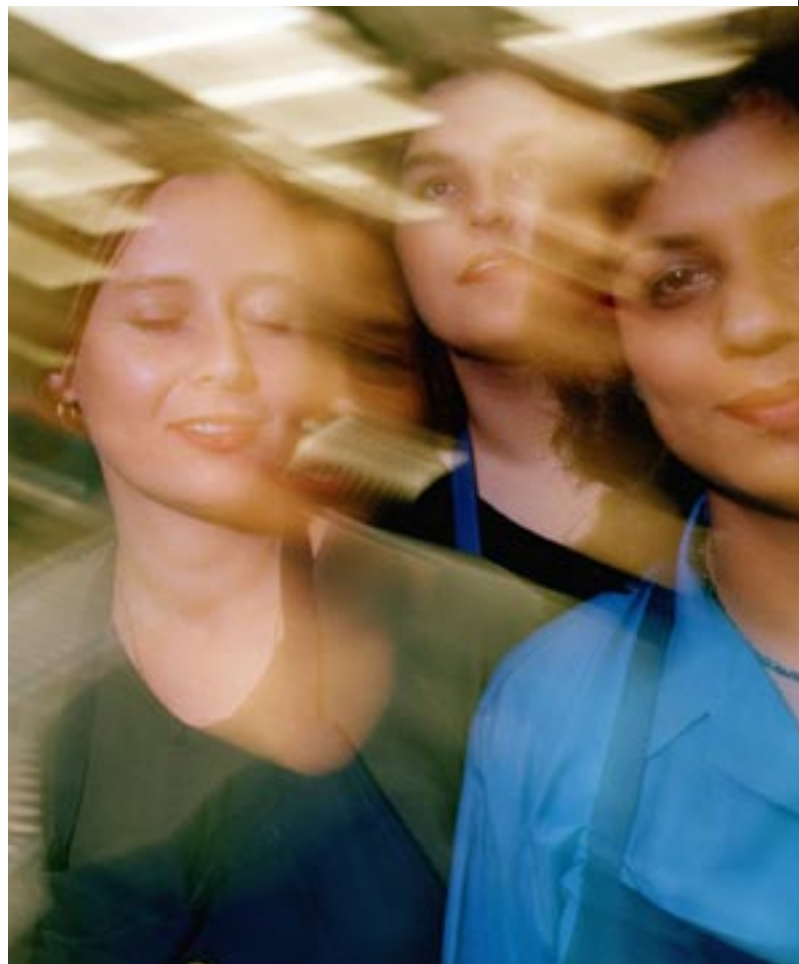


FOTO STEFAN BOHLIN/ETCbild

# PARTNERSKAP ÖVER SMÅLAND OCH VÄRLDEN



FOTO EWA ENGDahl

Lokalt partnerskap på den riktigt lokala nivån. Det har Smålandsgruppen tagit fasta på.

I områdets alla åtta kommuner byggs nätverk upp. De består av minst tre-fyra personer från den ideella, offentliga och näringslivssektorn, berättar verksamhetsledare Ewa Engdahl.

– Här finns människor från olika delar av samhället som aldrig hade suttit vid samma bord om inte Leader funnits.

I Tingsryds kommun ingår åtta personer i den lokala partnerskapsgruppen. Catarina Thor, ledamot i kommunstyrelsen, är en av dem.

– Det här är en jättebra arbetsform! säger hon. I vår grupp finns, förutom politiker, kommunchefen och kommunens landsbygdsutvecklare, representanter från

**Hantverkare, konstnärer, lokala producenter och Bäckebygdens byalag driver K-macken, ett kultur- och hantverkscentrum.**





sockenråd och ett par från näringslivet, bland andra en ungdomsrepresentant med eget företag.

Gruppen träffas flera gånger per år, och alltid ”ute i verkligheten” där projekt pågår eller är på gång att starta.

– Det ger massor av impulser och idéer som inte bara är berikande för vår egen kommun utan för hela Smålandsgruppen.

Det lokala partnerskapet ser sig som Smålandsgruppens förlängda arm ut till varje liten del av kommunerna. Men nätverket sträcker sig längre än så. I partnerskapets uppgift ingår också erfarenhetsutbyte med ett danskt Leaderområde, Limfjordsgruppen.

– Även där ingår åtta kommuner, berättar Ewa Engdahl, och samarbetet är inriktat på profilering av landsbygden på olika vis, IT-frågor, inflyttning, turism och utbyten mellan skolungdomar.

FOTO OLA STRÖMBOM, EVA PALMÉR



## Utvecklingssekreteraren: Leader komplement till partierna

” Leader har visat sig vara ett utmärkt komplement till den traditionella, partipolitiska organisation vi har i kommunerna idag. Leader uppmuntrar till engagemang och att hitta lösningar som passar det egna lokalsamhället. Idag ger Leader möjlighet till projekt och sär lösningar – men vad händer sen? Kanske en lärdom för framtiden är att kommunerna borde föra ut mer resurser lokalt.”

Ulla Burell, LAG-gruppen Leader+ Nedre Dalälven, utvecklingssekreterare, Hedemora kommun

FOTO AGNETA WIDERT-ERIKSSON

Forskaren:

## LEADER BLIR SLEVEN SOM RÖR OM I GRYTAN

Lars Larsson, forskare vid Dalarnas forskningsråd, har mer än någon annan i Sverige fördjupat sig i gemenskapsinitiativet Leader och dess effekter på svensk landsbygd.

År 2002 kom hans avhandling ”När EU kom till byn – LEADER II – ett sätt att styra landsbygdens utveckling”.

Vad säger han; Har Leader satt några spår i landsbyggsverige? Vad kan Leader-metoden bidra med till landsbygdens utveckling?



– Visst har Leader satt spår, men kanske inte de man förväntade sig i mitten på 1990-talet.

Det är nämligen inte de kortsiktiga, mätbara resultaten – till exempel hur många jobb som skapats – som utmärker Leader, menar Lars Larsson.

Leader har andra, mer långsiktiga värden. Som att skapa processer. Det är där metoden kommer in i bilden.

– Leader ska vara experimenterande och nytänkande, och i tidiga skeden av en sådan process skapas

inga jobb. Nytänkande processer har sin egen logik och rationalitet som öppnar för ett nytt sätt att tänka och agera. Det kan handla om att nya aktörer involveras eller nya samarbeten inleds.

### VIKTIGAST ATT NÅGOT HÄNDER

Lars Larsson menar att det viktiga för de boende på landsbygden är egentligen inte att man lyckas uppnå EU-programmets mål.

– Det som betyder mest är att det syns att något händer, att en bygd lever. Just det kan Leader bidra med.

Det här skötte sig självt när vi hade ett arbetsintensivt jordbruk. Idag måste det synas, på ett annat sätt, menar han. Han pratar lite högtidligt om betydelsen av att ”bruka mänskliga resurser” på landsbygden. När människor ser att det investeras i en plats, vare sig det handlar om att restaurera en hembygdsgränd eller att människor flyttar in, och när de själva kan vara med och besluta och påverka, då skapas tilltro till platsens utvecklingsförmåga.

Han betonar också den kompetensutveckling som följer i Leaders spår. Tiotusentals människor har kommit i kontakt med Leader genom alla projekt som genomförts och genomförs.

– Vilket humankapital! De har lärt sig tänka utveckling i Leadertermer. Till exempel hur det egna ar-



FOTO JORGEN PÁLSSON/NORRLANDIA



## Ministern: Leader+ är mycket intressant

”På ett föredömligt sätt samarbetar ideell, offentlig och privat sektor på lika villkor över såväl administrativa som geografiska gränser.

Jag gläds verkligen över det engagemang jag möter när jag träffar dem som deltar i arbetet. Keep up the good work!”

Ulrica Messing  
Statsråd med ansvar för regional  
utveckling

betet kan användas i form av medfinansiering och hur man kan samarbeta, inte bara i bygden och kommunen, utan med andra områden och andra länder.

### EN INFRASTRUKTUR FÖR LANDSBYGDEN

Där, anser Lars Larsson, har Leader ytterligare en poäng. Leader har lärt människor tänka i samverkan. Inte bara i det lilla, utan också gentemot övriga Europa.

– Det har bildats en infrastruktur för landsbygdsutveckling inom hela EU.

Och i samma andetag säger han:

– Jag tror Leaders arbetsätt kommer att få väldigt stort utrymme när det gäller att förändra EU:s jordbrukspolitik inför nästa programomgång.

Han kommer också in på Leaders roll i den regionala utvecklingspolitiken.

– I den tillväxtpolitik som förs idag, tycker jag man slarvar med begreppen tillväxt och utveckling. Man blandar ihop dem och tror ibland att tillväxt är något som automatiskt leder till utveckling.

Så vill inte han se det. Tillväxt betyder för honom ”mer av samma”, medan utveckling handlar om strukturella förändringar i riktning mot ett bestämt mål.

– Om man har en mer kvalitativ syn på utveckling, då kan man sätta in tillväxten i ett sammanhang. Det saknas ofta i dagens diskussioner. Men Leader är ett

sådant sammanhang. Leader skapar en grundstruktur för utveckling som kan leda till tillväxt.

#### SLEVEN I GRYTAN

Det har man förstått ute i Leaderområdena, tycker han. För Leaders metoder verkar passa landsbygden. De kan bli ett alternativ till att förhålla sig till samhälls- och strukturförändringar. Små kommuner, inte så många människor, lättheten att skapa nätverk och små resurser. Det är förutsättningar som ger utrymme för experiment och nya vägar.

Visst spelar pengarna roll, konstaterar han också.

– Men många som arbetar lokalt har också sagt att pengarna haft störst betydelse för att frigöra idéer. Däremot har det inte kostat så mycket att förverkliga idéerna i projekten.

Trots att Lars Larsson inte är någon vän av metaforer, kan han till slut inte låta bli att servera en:

– Kanske det bästa med Leadermetoden är att den kan fungera som en slags slev som rör om i grytan på landsbygden. Somligt bränner fast, somligt blir välsmakande. Något smakar sött, annat surt.

Men något händer. Det är det viktigaste.

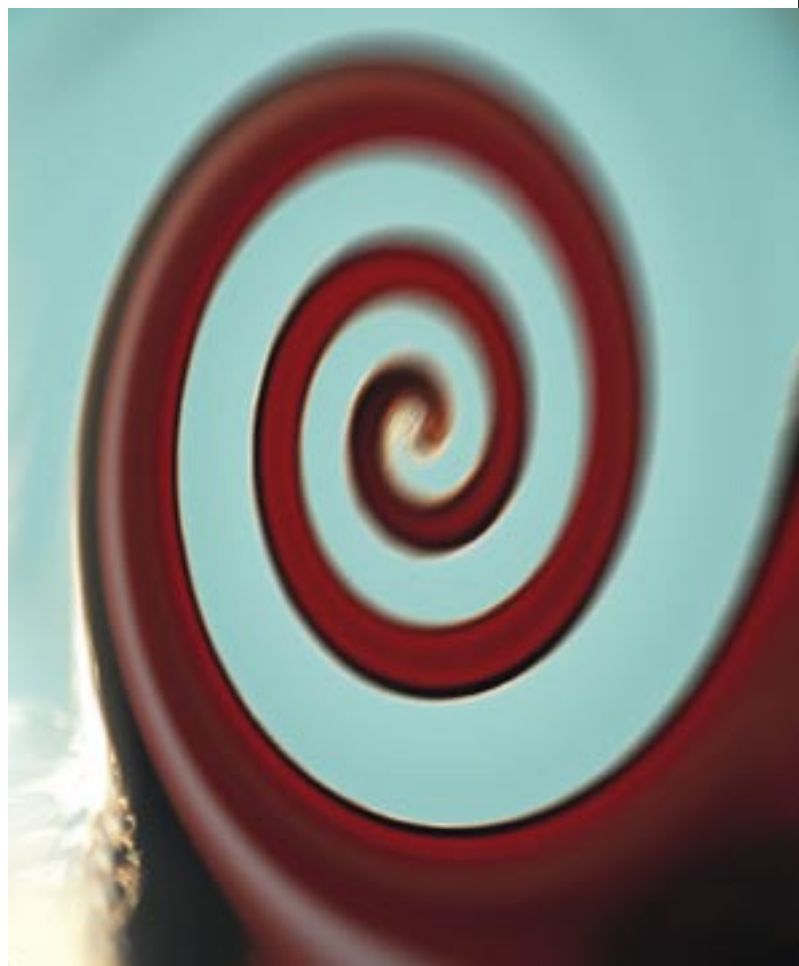


FOTO MICHAEL LANDER/NORRLANDIA. BEARBETN. ANNICA NORDIN/PERIFERI FILM O. FORM

# LEADER BLIR MODELL I FLERA EU-LÄNDER



På flera håll i Europa har trepartnerskapet som modell för utvecklingsarbete visat sig så framgångsrikt att man sökt egna medel för att kunna arbeta på det sättet även i områden som inte täcks av det EU-finansierade programmet Leader+.

Det gäller t.ex. Finland, Spanien och Irland. Finland har kanske gått längst genom att i princip göra modellen med ett utvecklat trepartnerskap till förutsättning för olika former av utvecklingsstöd. Hela Finland, utom stadsområdena, har delats in i Leader- eller Leaderliknande områden.

## 58 AKTIONSGRUPPER

Redan LEADER II mottogs mycket väl i Finland. Tanken att förena de tre sektorerna, de fria föreningarna, företagen och kommunerna, till lokala aktionsgrupper ansågs bra.

Finland strävade i förhandlingarna med EU att få ett så stort Leaderprogram som möjligt. Dessutom gick man nationellt in och finansierade ett s.k. POMO-program. POMO



## FINLANDS LOKALA AKTIONSGRUPPER

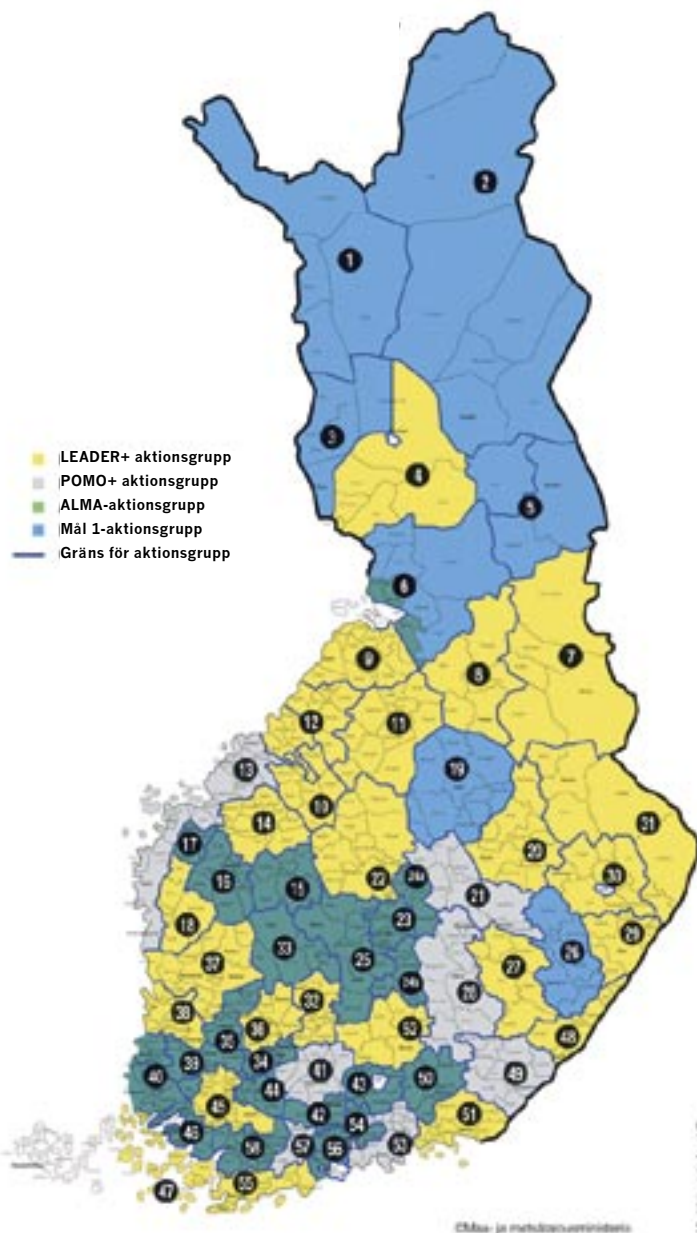
var en något anpassad Leader-kopia med nationell finansiering.

Under innevarande programperiod har man gått ännu längre. Målet var att hela landsbygden skulle vara täckt av lokala aktionsgrupper. Detta har nu förverkligats till nästan 100 procent.

Det finns i dagens läge 58 aktionsgrupper, varav 25 är finansierade av Leader+, 7 är POMO-finansierade och 26 finansieras via EU:s regionala landsbygdsprogram eller Mål 1, beroende på var de finns. Men alla följer i stort sett gemensamma juridiska regler.

### FLERA LÄNDER

Det finns nationella Leaderliknande program både i Spanien (PRODER) och på Irland. Det är tydligt att man även i de länderna har en stor politisk acceptans för tanken att låta lokala grupper planera och besluta om utvecklingsmedel under förutsättning att de är i ett partnerskap.



OMÅ - ja metsäntuotojen

Multimedia Oy

Arvet efter Leader:

## SÅ KAN SMÅ PROJEKT FÅ PLATS BLAND DE STORA

– Redan under LEADER II såg vi det positiva utfallet av Leadermetoden, framför allt nyttan med de små projekten och det engagemang som lockats fram.



Vi hade förstås velat göra en ny Leaderansökan och bygga vidare på arbetet i det tidigare LEADER II-området ”Stad och Land”. Men när de nordligaste länen uteslöts från möjligheten i den här programperioden tog vi den här chansen – att jobba Leaderliknande inom Mål 1-programmet.

Bengt-Erik Hesse är projektutvecklare i det område som fortfarande heter Stad och Land och där sex kommuner (Umeå, Vännäs, Bjurholm, Robertsfors, Nord-

maling och Vindeln) i Västerbotten ingår. Formellt är Stad och Land nu ett ramprogram inom Mål 1, och en av kommunerna är projektägare.

– Att projektägaren är en offentlig myndighet är en skillnad jämfört med Leader, men i princip arbetar vi som tidigare med trepartnerskapet som grund, berättar Bengt-Erik Hesse.

Parterna är representerade i en beslutsgrupp på sju personer, och lokala beredningsgrupper om vardera tre personer finns spridda i de sex kommunerna. På så vis finns en närhet till det hundratal projekt som nu är igång.

Stad och Land är hittills det enda s.k. Leaderliknande program som godkänts.

– För oss har det varit mycket positivt, säger Bengt-Erik Hesse. Fler borde ta chansen att söka ramprogram inom Mål 1, där det annars inte ges plats åt de små projekten. Ser man till det stora hela har vi bara en bråkdel av de medel som finns där. Men nu vet vi ju att även små medel kan ge stora effekter.



# PASSAR LEADER-METODEN I ANNAT UTVECKLINGSARBETE?

Erfarenheterna från Leader+ ska kunna föras över och användas i det framtida regionala utvecklingsarbetet. Det kan exempelvis gälla EU-program eller i program för landsbygdsutveckling.

Men passar den okonventionella Leadermetoden verkligen i andra sammanhang där man har ett strikt regelverk att följa?

Ja, förutsättningen för Leaders flexibilitet är att det finns en stark ryggrad av regler att följa, genom framför allt kommissionens riktlinjer för Leader+, det svenska programmet och föreningarnas egna stadgar:

- Genomförandeorganisationen för Leader+ bygger på två grundprinciper, dels att LAG-gruppen är en självständig organisation och dels att det finns ett smidigt och förenklat besluts- och utbetalningsförfarande.
- I LAG-gruppens trepartnerskap, där ideell, privat och offentlig sektor arbetar tillsammans, har alla parter enligt de egna stadgarna lika mycket att säga till om, genom att föreningens röstningsregler utformats på så sätt att 2/3 av partnerskapet inte kan "rösta ut" den tredje. Den modellen kan vara möjlig att föra över i andra sammanhang.
- Under Leader+ har samtliga LAG-grupper valt att bilda ideella föreningar, d.v.s. de är egna juridiska personer, och driver sin verksamhet utan vinstsyfte.
- LAG-gruppernas status som privaträttsliga organisationer innebär att de inte kan ta beslut om statliga medel. I Leader+ har denna fråga lösts genom att Jordbruksverket är formell beslutsfattare, men ver-

ket kan bara neka ett projekt stöd om LAG-gruppens egen bedömning/beslut strider mot EG-förordningar, svensk lagstiftning eller det nationella programmet för Leader+. Denna ordning gör att systemet följer gällande regler men att LAG-grupperna ges så stor självständighet som möjligt.

- En annan mycket viktig förutsättning är att LAG-grupperna som regel får den offentliga medfinansieringen som en pott i förskott och på så sätt kan de ansvara för och på ett effektivt sätt genomföra den lokala utvecklingsplanen. Detta kan tillämpas i andra sammanhang genom att utnyttja de möjligheter till förskott som kan finnas.

## FÖRETAGSSTÖD

I princip ska programmet för Leader+ inte medfinansiera direkta företagsstöd. I vissa undantagsfall då direkt företagsstöd är nödvändigt kan ett sådant lämnas i enlighet med det svenska programmet för Leader+ och, till exempel, förordningen (SFS 2000:283) om landsbygdsstöd.

Särskilda regler gör också i vissa fall mindre investeringar i infrastruktur möjliga genom program och programkomplement för Leader+ (enligt reglerna i artikel 29.4 i rådets förordning (EG) 1260/1999).

Även vidareförädling av jordbruksprodukter kan i vissa fall få stöd i enlighet med förordningen (SFS 2000:577) om stöd för miljö- och landsbygdsutvecklingsåtgärder.



Leader+ handlar om landsbygdsutveckling.  
Men Leader är så mycket mer. Leader är också en metod som innebär att privat, offentlig och ideell sektor arbetar tillsammans på lika villkor. Människor som troligen inte skulle ha samarbetat annars sitter runt samma bord för att gemensamt utveckla sin bygd.

Den här metoden, som utarbetats inom ramen för Leader-programmet, går också att använda i andra sammanhang.

svenska nätverket för  
**LEADER+**

Stortorget 7, 111 29 Stockholm  
Telefon 08-545 278 00  
[www.leaderplus.se](http://www.leaderplus.se)

GLES  
BYGDS  
VERKET

Samuel Permans gata 2, 831 30 Östersund  
Telefon 063-57 67 00  
[www.glesbygdsverket.se](http://www.glesbygdsverket.se)



EUROPEISKA UNIONEN  
UTVECKLINGS- OCH GARANTIFONDEN FÖR JORDBRUKET