

# **Halvtidsutvärderingen av Leader+ i Sverige**

*Programmets aktualitet, genomförandeaspekter, måluppfyllelse  
samt fyra fallstudier av trepartnerskapet*

*December 2003*

**EuroFutures AB**

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Datainsamling i utvärderingen .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Analys av programdokumentets aktualitet.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Utvecklingen i gles- och landsbygdsområden .....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Befolkningsutveckling .....	7
2.1.2 Födelsenetto- och flyttnetto.....	8
2.1.3. Utbildningsnivå.....	9
2.1.4. Näringslivsstruktur.....	10
2.1.5. Servicenivå.....	10
2.1.6. Slutsatser.....	11
<b>2.2. Analys av förändringar i berörda politikområden sedan programstart.....</b>	<b>12</b>
2.2.1. EU:s syn på Leaderprogrammet.....	12
2.2.2. Leader+, ett program som förtjänar vidare spridning.....	13
<b>2.3 Utvärderingens syn på Leader+.....</b>	<b>14</b>
<b>3. Genomförandet av Leader+.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Övergripande bild av genomförandet .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Den tidigaste genomförandefasen .....</b>	<b>15</b>
3.2.1. Programmets utformning .....	15
3.2.2. LAG-gruppernas partnerskap och underifrånarbete.....	17
<b>3.3. Nuläget vad avser genomförande.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4. Arbetet kring beslut och rekvisitioner i LAG-grupperna .....</b>	<b>21</b>
3.4.1. Från projektansökan till beslut.....	21
3.4.2. Från avtal till rekvisition .....	22
3.4.3. STINS och effektivering .....	24
3.4.4. Omfattande rapporteringsplikt.....	25
3.4.5. Relationen med Jordbruksverket.....	25
<b>3.5. Principiella genomförandefrågor.....</b>	<b>26</b>
3.5.1. Tematik .....	26
3.5.2. Innovativitet.....	27
3.5.3. Spridning.....	28
3.5.4. Svenska nätverket för Leader+.....	29
3.5.5. Indikatorer och målsättningar .....	30
3.5.6. Horisontella mål.....	32
3.5.7. Treparterskapet.....	35
3.5.8. Mobiliseringen efter programstart.....	36
3.5.9. Additionalitet och risk för dubbelfinansiering .....	36
3.5.10. Medfinansiering och Leaders roll i utvecklingsarbetet på lokal och regional nivå .....	37
3.5.11. Långsiktighet och kommersiell potential i projekten .....	39
3.5.12. Glesbygdsverket och Övervakningskommittén.....	40
3.5.13. Specifika frågeställningar.....	41
<b>4. Måluppfyllelse.....</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Svarsfrekvens och generella resultat.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Innehåll .....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 Aktörsfördelning i projekten .....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Sysselsättningsmålet – Måluppfyllelse .....</b>	<b>46</b>
<b>4.5 Natur- och kulturarvet – Måluppfyllelse .....</b>	<b>46</b>

4.6 Integration samt Jämställdhet och Ungdomars delaktighet – Måluppfyllelse .....	47
4.7 Nätverk och utbildning – Måluppfyllelse.....	49
4.8 Miljö .....	49
4.9. Innovativitet i projekten och spridning av resultat.....	50
4.10 Sammanfattning .....	51
<b>5. Treparterskapet: Fyra fallstudier.....</b>	<b>52</b>
5.1. Bakgrund .....	52
5.2. Treparterskap i litteraturen.....	52
5.3.1. Partnerskapet vid Leaderområdets bildande.....	54
5.3.2. Partnerskapsarbetet i nuläget (arbetet i LAG-grupperna) .....	55
5.3.3. Treparterskapet i projekten .....	58
5.3.4. Treparterskapet och den närmaste framtiden .....	61
5.3.5. Effekter av arbetet i treparterskap .....	61
5.4. Principiellt viktiga frågor inför framtiden.....	62
5.4.1. Framgångskriterier för ett treparterskap.....	63
5.4.2. Spridning av arbetssättet .....	64
<b>6. Framtidsdiskussion och förslag.....</b>	<b>67</b>
6.1. Framtidsdiskussion .....	67
6.2. Förslag och rekommendationer .....	68
<b>Bilaga 1: Fyra fallstudier av trepartner-skapet .....</b>	<b>70</b>
1. Fallstudie: Carpe Mare.....	Fel! Bokmärket är inte definierat.
2. Fallstudie: Smålandsgruppen .....	75
3. Fallstudie: Sommenbygd .....	80
4. Fallstudie: Nedre Dalälven .....	86
<b>Bilaga 2: Svar på Kommissionens gemensamma utvärderingsfrågor avseende halvtidsutvärdering för Leader+.....</b>	<b>94</b>
<b>Bilaga 3: Frågor och svarsalternativ i internetenkäten till projektägarna .....</b>	<b>104</b>
<b>Bilaga 4: Intervjuguide för intervjuer med LAG-grupperna och sekretariatet.....</b>	<b>117</b>
<b>Bilaga 5: Intervjuguide, Treparterskapet .....</b>	<b>122</b>

# Sammanfattning

Föreliggande slutrapport avser halvtidsutvärderingen för Leader+. EuroFutures AB har genomfört utvärderingen på uppdrag av Glesbygdsverket. Arbetet påbörjades i januari 2003 och avslutades i december 2003 i och med sammanställandet av denna halvtidsrapport. Fyra huvudsakliga områden beskrivs i rapporten:

- Programdokumentet och dess relevans
- Genomförandet av Leader+
- Måluppfyllelse
- Trepartnerskapet (samarbete mellan ideell, privat och offentlig sektor)

I rapportens kapitel 2 – Programdokumentet och dess relevans - analyseras programmet och dess SWOT-analys. Syftet har varit att analysera om den grundläggande situationen på svensk landsbygd förändrats i så stor omfattning att programdokumentet också behöver ändras. Slutsatsen av denna del av arbetet är att programdokumentet inte behöver förändras under den avslutande perioden av Leader+ i Sverige. En annan slutsats är att leadermetoden sannolikt kommer att få en mer central plats inom den europeiska landsbygdspolitiken än hittills. Därmed är det viktigt för Sverige att ta tillvara de erfarenheter som görs inom Leader+ inför framtida insatser för landsbygdsutveckling.

I rapportens kapitel 3 behandlas genomförandet av Leader+ i Sverige. Utvärderingen kan konstatera att programmet som helhet genomförs på ett i huvudsak tillfredsställande sätt. Detta gäller både ÖK, förvaltningsmyndigheten, den utbetalande myndigheten, Leader+-nätverket och LAG-grupperna. Genomförandet av programmet i Sverige har således hunnit ett gott stycke på väg och det sker i enlighet med fastlagda tidsplaner. Utvärderingens grundläggande bild av genomförandet är i huvudsak positiv. Genomförandet ligger i stora drag i linje med intentionerna i programdokumentet och i förhållande till Leaders s.k. särdrag som mobilisering, underifrånperspektiv, partnerskap etc.

När det gäller genomförandet i LAG-grupperna konstaterar utvärderingen att alla LAG-grupper i dagsläget fungerar som beslutsorgan. Alla grupper har en fungerande organisation i form av sekretariat, styrelser och arbetsutskott. Alla grupper har verksamhetsledare anställda liksom ekonomer och administratörer. Genomförandeorganisationen är således väl intrimmad. De flesta LAG-grupper understryker också att projektinflödet under den första perioden varit gott. Tre av LAG-grupperna hade i maj 2003 fattat beslut om mer än hälften av den totala finansiella ramen och ingen LAG-grupp låg under 20 procent av den totala ramen. I genomsnitt över alla 12 områden har 37 procent av ramen intecknats genom fattade beslut.

I kapitlet görs också en genomgång av några principiellt viktiga frågor inför det fortsatta genomförandet. Utvärderingen framhåller behovet av kunskapsöverföring, spridning och dialog mellan LAG-grupperna för att identifiera lösningar och förbättringsförslag på dessa problemställningar. Bland de frågor som diskuteras i

rapporten återfinns tematik, innovativitet, spridning, trepartnerskap, mobilisering, additionalitet m.m. System och strategier för spridning av erfarenheter från Leader+ i Sverige är otillräckliga. Intresset från myndigheter och departement för Leadermetoden är också för svagt i Sverige, vilket försvårar spridningen. Inom detta område måste krafttag tas av alla inblandade inför det fortsatta arbetet.

Måluppfyllelsen på programnivå beskrivs i rapportens kapitel 4. Sammantaget är utredningens uppfattning att projekten ofta har en hög ambition när det gäller målen, både horisontella och programspecifika. Projekten lyckas i knappt hälften av fallen att nå de egna målen. Med tanke på att många projekt nyligen kommit igång förefaller detta vara ett godkänt resultat. Särskilt höga målsättningar har projekten när det gäller att skapa sysselsättning och att förbättra natur- och kulturarvet. Den senare kategorin är också den med högst måluppfyllelse.

En fördjupad studie av hur trepartnerskapet fungerat i fyra LAG-grupper har även genomförts i form av fyra fallstudier. Resultatet av fallstudierna presenteras i kapitel 5. Ett första övergripande konstaterande som kan göras utifrån fallstudierna är den påtagliga entusiasmen för arbetssättet som finns i de studerade LAG-områdena. En i det närmaste samstämmig uppfattning är att metoden är värdefull och att den tillför viktiga komponenter till den lokala landbygdsutvecklingen. I stort sett samtliga intervjuade är positiva till att arbete över sektorsgränser i ett trepartnerskap och många menar att trepartnerskapet är den kanske mest påtagliga lärdomen från Leader+. Samarbetet mellan privat, ideell och offentlig sektor har också fungerat mycket väl och balanserat vad avser makten över besluten. Man menar också att detta är ett modernt sätt att arbeta på, som borde vara möjligt att sprida till andra fora i samhället. Partnerskapen inom Leader+ har således varit en framgång. De partnerskap som bildats inom LAG-områdena upplevs som mer dynamiska, mobiliserande och angelägna än många andra av de partnerskap som bildats på lokal och regional nivå under senare år. Det finns anledning att fundera på hur arbetssättet med trepartnerskap som tillämpas inom Leader+ kan föras vidare även till andra områden. En diskussion kring spridningsfrågan förs i slutet av kapitlet.

För att förbättra det fortsatta genomförandet av Leader+ lägger också utvärderingen fram ett tiotal förslag i slutet av kapitel 6. Två förslag har särskilt stor betydelse för det fortsatta arbetet, dessa är:

- Bilda en tankesmedja med intresserade centrala aktörer och LAG-gruppsrepresentanter för att förbättra spridningen av erfarenheterna från Leader+, inte minst avseende trepartnerskapet.
- LAG-grupperna bör höja ambitionsnivån något vad gäller innovativiteten i projekten. Ambitionen idag är väl låg i vissa LAG-grupper. Detsamma gäller långsiktighet, kommersialitet och sysselsättning i några av LAG-grupperna.

# 1. Inledning

Föreliggande slutrapport avser halvtidsutvärderingen för Leader+. EuroFutures AB har genomfört utvärderingen på uppdrag av Glesbygdsverket. Arbetet påbörjades i januari 2003 avslutades i december 2003 i form av denna halvtidsrapport. Fyra huvudsakliga områden beskrivs i rapporten:

- Programdokumentet och dess relevans
- Genomförandet av Leader+
- Måluppfyllelse
- Trepartnerskapet (samarbete mellan ideell, privat och offentlig sektor)

Denna slutrapport avhandlar alla dessa delar. De delar som berör programmet och dess relevans samt genomförandet har tidigare avrapporterats i en delrapport. Texten i dessa delar är i allt väsentligt densamma som i delrapporten.

I rapportens kapitel 2 analyseras programmet och dess SWOT-analys. Syftet är att analysera om den grundläggande situationen på svensk landsbygd förändrats i så stor omfattning att programdokumentet också behöver ändras. I den första delen av kapitel 3 beskrivs sedan hur programmet initierades och genomfördes fram till att LAG-gruppernas operativa arbete hade kommit igång. Vidare beskrivs i kapitel 3 hur nuläget vad avser genomförandet ser ut i finansiella termer och vad avser indikatorer. I slutet av kapitel 3 beskrivs och analyseras ett stort antal centrala frågeställningar av betydelse för programgenomförandet. Kapitlet är uppdelat på två delar; praktiskt genomförande såsom administration m.m. och principiella frågor. I kapitel 4 behandlas hur de övergripande och horisontella målen så här långt ser ut att uppfyllas. I det 5:e kapitlet beskrivs hur trepartnerskapet har fungerat i fyra LAG-grupper som varit föremål för en fördjupad studie. Slutligen avslutas rapporten med en diskussion kring några viktiga framtidsfrågor och förslag till rekommendationer i kapitel 6.

## 1.2 Datainsamling i utvärderingen

Leader+ är ett program för landsbygdsutveckling som innehåller betydande moment av metodutveckling i form av underifrånperspektiv, mobilisering, innovativitet och spridning av resultat. Kvalitativa resonemang och principiella diskussioner blir därför naturligt en viktig del av utvärderingen. Som en konsekvens härav har en i huvudsak kvalitativ metod använts i halvtidsutvärderingen. Eftersom arbetet i LAG-grupperna ser olika ut vad avser teman och upplägg av arbetet har vi också i vår metod valt att intervjua företrädare för samtliga LAG-grupper. Vi har således i alla tolv LAG-grupper intervjuat LAG-gruppens ordförande, personalen på sekretariatet samt två projektledare i LAG-området. Totalt har ca 50 intervjuer ute i LAG-grupperna genomförts.

För att komplettera bilden av genomförandet har vi också intervjuat företrädare för centrala aktörer, exempelvis intresseorganisationer, myndigheter, departement, kommissionen etc som är involverade i eller berörs av programmet. 15 intervjuer på

central nivå har genomförts. Vi har således sökt inhämta information om genomförandet från alla nivåer av Leader+ i Sverige, från projektledare i respektive LAG-område till Kommissionens personal.

För att komplettera den kvalitativa bilden från intervjuerna har vi även genomfört en internetenkät med samtliga projektledare inom Leader+. Enkäten avser både genomförandet och måluppfyllelsen av programmet fram till slutet av maj 2003. Vad gäller kvantitativt siffermaterial kring programmet och dess genomförande har även en stor mängd information från Glesbygdsverket, STINS och Jordbruksverket använts i utvärderingen. Under hösten har fallstudier i fyra LAG-grupper genomförts för att studera hur trepartnerskapet har fungerat. Inom varje LAG-område har 12 telefonintervjuer genomförts. Sammanlagt har 48 telefonintervjuer gjorts inom ramen för de 4 fallstudierna.

De huvudsakliga, preliminära resultaten av utvärderingen har också stämts av med representanter för kanslier, LAG-grupper och förvaltningsmyndigheter vid två seminarier, under våren och hösten 2003.

Utöver detta material så bygger resonemang och slutsatser i rapporten på en genomgång av sekundärmaterial från Övervakningskommittén, förvaltningsmyndigheten den utbetalande myndigheten, kommissionen, tidigare utvärderingar m.m. För en mer detaljerad information om metodinsamlingen se bilaga 1 (Offert avseende halvtidsutvärderingen av Leader+).

## 2. Analys av programdokumentets aktualitet

En första uppgift i utvärderingen har varit att pröva om de resonemang och den SWOT-analys som presenteras i programdokumentet fortfarande är relevant och aktuell. Syftet är framförallt att belysa om situationen i svensk gles- och landsbygd förändrats i så stor utsträckning sedan programskrivandet att även programmet i vissa delar borde omformas. Två delar av analysen prövas särskilt. För det första utvecklingen på landsbygden och för det andra om politikens inriktning som berör Leader+ i någon väsentlig mening kommit att förändras under programperiodens gång.

### 2.1. Utvecklingen i gles- och landsbygdsområden

#### 2.1.1. Befolkningsutveckling

I programdokumentet redovisas att *landsbygdsbefolkningens andel* av totalbefolkningen minskat från 25,5 procent år 1990 till 24,7 procent år 1998<sup>1</sup>. I

<sup>1</sup> En motsvarande minskning skedde för landsbygdsbefolkningens andel utanför de fyra nordligaste länen.

absoluta tal har det också varit en minskning av landsbygdsbefolkning. Denna minskning var dock koncentrerad till landsbygdsbefolkningen i de fyra nordligaste länen; den övriga befolkningen på landsbygden ökade i stället något.

Totalt sett har befolkningskurvan fortsatt peka neråt för gles- och landsbygder under slutet av 1990-talet och de första åren på 2000-talet. Det är dock vissa skillnader mellan glesbygd och tätortsnära landsbygd. Glesbygden har haft en ständigt minskande befolkning under hela perioden 1990-2002. Den negativa befolkningsutvecklingen för den tätortsnära landsbygden bröts dock något år 2001 och år 2002 var det t o m en mindre ökning av befolkningen.

**Tabell 1: Befolkningsförändringar (antal och procent) i olika områden 1995-2002**

	1995-2000		2000-2001		2001-2002	
	Antal personer/år	Proc/år	Antal	Procent	Antal	Procent
<b>Glesbygd</b>	-2 430	-1,2	-2 338	-1,2	-1 752	-0,9
<b>Tätortsnära landsbygd</b>	-6 843	-0,3	-1 874	-0,1	2 238	0,1
<b>Tätort</b>	18 447	0,3	30 548	0,5	31 174	0,5
<b>Totalt</b>	9 173	0,1	26 336	0,3	31 660	0,4

Källa: Glesbygdverket

Denna utveckling har lett till att landsbygdens andel av den totala befolkningen har fortsatt att minska. År 2002 uppgick andelen till 24 procent. Även exklusive de fyra nordligaste länen har landsbygdens andel minskat<sup>2</sup>. Den totala landsbygdsbefolkningen uppgick år 2002 till 2,15 miljoner personer. Skogslänens inland har den högsta andelen (30 %) glesbygd, medan den tätortsnära landsbygden är mest förekommande (31 %) i övriga Sverige, dvs. utanför skogslänen och storstadsregionerna.

**Tabell 2: Befolkning år 2002 per region och områdestyp**

	Glesbygd		Tätortsnära landsbygd		Tätort		Totalt	
	Antal	%	Antal	%	Antal	%	Antal	%
<b>Skogslänens inland</b>	106 231	30	84 996	24	160 061	46	351 288	100
<b>Skogslänen övrigt</b>	34 058	2	413 547	29	964 694	68	1 412 291	100
<b>Storstadsregioner</b>	26 780	1	314 198	9	3 108 007	90	3 448 985	100
<b>Övriga Sverige</b>	18 379	1	1 151 964	31	2 557 881	69	3 728 224	100
<b>Totalt riket</b>	<b>185 448</b>	<b>2</b>	<b>1 964 705</b>	<b>22</b>	<b>6 798 643</b>	<b>76</b>	<b>8 940 788</b>	<b>100</b>

Källa: Glesbygdverket

### 2.1.2 Födelsenetto- och flyttnetto

Större delen av befolkningsminskningen år 2002 i glesbygden berodde på negativt födelsenetto. Även tätortsnära landsbygd hade ett negativt födelsenetto år 2002 men detta uppvägdes mer än väl av ett positivt flyttnetto. De låga födelsetalen i glesbygder är främst hänförliga till skogslänens inland, medan den tätortsnära landsbygden har

<sup>2</sup> Andelen har minskat från 23 procent år 1998 till 22,6 procent år 2002.



negativa födelsetal i hela Sverige förutom i storstadsregionerna. När det gäller inflyttningsnettot är detta negativt i skogslänen för både glesbygd och tätortsnära landsbygd men positivt i storstadsregioner och övriga Sverige.

**Tabell 3: Födelsenetto respektive inflyttningsnetto 2002**

	Glesbygd	Tätortsnära landsbygd	Tätort	Totalt
<b>Födelsenetto</b>	- 1429	-2 008	4 243	806
<b>Flyttnetto</b>	- 323	4 246	26 931	30 854
<b>Totalt</b>	- 752	2 238	31 174	31 660

Källa: Glesbygdsverket

Inrikes flyttnetto varierar väsentligt mellan åldersgrupperna. Det har under perioden 1999-2002 varit ett negativt flyttnetto för glesbygden för alla åldersgrupper upp till 30 år och för den äldsta åldersgruppen (65 år och äldre). För åldersgrupperna 30-39 och 40-49 år har flyttnetto under perioden varit i stort sett noll. I åldersgruppen 50-64 år har det varit en relativt stor nettoinflyttning till glesbygden (ca 400 personer per år). Utvecklingen i den tätortsnära landsbygden liknar i vissa avseenden förhållandena i glesbygden. Både yngre och de allra äldsta flyttar (netto) från glesbygden, medan åldersgruppen (51-64 år) närmast pensionsåldern flyttar till glesbygden. Det finns dock väsentliga skillnader i flyttningsmönstret mellan glesbygden och den tätortsnära landsbygden. Det är en relativt stor nettoinflyttning till den tätortsnära landsbygden i den yngsta åldersgruppen (0-15 år). Detsamma gäller den åldersgrupp (30-39 år) som håller på att etablera sig yrkesmässigt och socialt. Den senare gruppen är också i stor utsträckning föräldrar till yngre barn. Detta förklarar att det också varit ett positivt inflyttningsnetto till den tätortsnära landsbygden i den yngsta åldersgruppen.

### 2.1.3. Utbildningsnivå

Av programdokumentet framkom att andelen av befolkningen med eftergymnasial utbildning var betydligt lägre på landsbygden än i tätorter. De uppdaterade uppgifter om utbildningsförhållanden som finns tillgängliga rubbar inte denna slutsats. Befolkningen i tätorterna har fortfarande en betydligt högre utbildningsnivå än på landsbygden. Skillnaderna mellan landsbygd (glesbygd och tätortsnära landsbygd) med avseende på högutbildade är större ju yngre åldersgrupperna är. Andelen högutbildade bland yngre ökar i tätorterna medan andelen på landsbygden ligger kvar på en andel på omkring 20 procent. Till viss del kan denna skillnad förklaras av att ungdomar flyttar från landsbygden till högskoleorter för att studera. Det problematiska är att dessa ungdomar inte återvänder till landsbygden efter avslutade studier, bl a beroende på att där är brist på kvalificerade arbeten.

Det pågår dock en utveckling som kan medföra en högre utbildningsnivå på landsbygden. Det sker en etablering av sk lärcentra i stort antal av Sveriges kommuner; år 2001 hade 166 kommuner lärcentra<sup>3</sup>. Man planerar att under de närmaste åren etablera ytterligare drygt 70 lärcentra. I ett lärcentrum finns tillgång till bl a datorer, handledning och bibliotek. Lärcentra har även en mäklarfunktion där olika utbildningsanordnare erbjuder ett antal utbildningar, vilka kan anknyta till olika

<sup>3</sup> Glesbygdsverket (2002), *Kartläggning av lärcentra år 2001*

regionala utbildningsbehov. Högskoleutbildning erbjöds år 2001 i 80 procent av de kommuner som har lärcentra,

#### 2.1.4. Näringslivsstruktur

Tillgängliga data över näringsstrukturen tyder på att den utveckling som redovisades i programdokumentet också har fortsatt under de senaste åren. Jord- och skogsbrukets andel av de förvärvsarbetande har minskat överlag mellan år 1997 och 2001 i skogslänens inland, skogsläna i övrigt, storstadsregionerna och i övriga Sverige. I skogslänens inland – vars befolkning till mer än hälften bor på landsbygden – har under denna period jord- och skogsbrukets andel minskat från 4,8 procent till 4 procent. Även övriga Sverige har minskande sysselsättningsandelar för jord- och skogsbruket, om dock i betydligt lägre takt än för skogslänens inland. Det finns stora skillnader mellan kommunerna med avseende på jord- och skogsbrukets betydelse. I vissa kommuner sysselsätter fortfarande de båda näringarna tillsammans 10 procent av de yrkesverksamma.

Som påpekades i programdokumentet är mångsysselsättning – dvs att man har ett annat arbete utöver sin huvudsysselsättning - ett vanligt inslag i landsbygdsekonomin, i synnerhet hos de som är verksamma inom jord- och skogsbruk. Uppgifter för år 2002 bekräftar denna bild. Omkring 17 procent av samtliga sysselsatta i jord- och skogsbruk har en bisyssla. Detta är nästan dubbelt så högt som den genomsnittliga andelen (9%) av alla förvärvsarbetande som har bisyssla. Bisyslan är ofta nära kopplad till jord- eller skogsbruket vilket kan göra det svårt att idag säga var gränsen går för primärnäringen och därmed också om den verkligen minskar totalt sett.

När det gäller andra näringar än jord- och skogsbruk är bilden relativt splittrad:

- I tätortsnära landsbygder och vissa glesbygder har det varit ökande sysselsättningsandelar för företagstjänster, byggindustri och tillverkningsindustri och till viss del även personella och kulturella tjänster. Utbildning och forskning synes generellt sett ha fått ökade andelar i flera regioner i både tätort och landsbygd. Ökningen av företagstjänster torde bero på en ökad sysselsättning för datakonsulter. Denna trend har nu troligen klingat av beroende den allmänna utvecklingen i branschen. Den visar ändå på en intressant inriktning, nämligen att ”orstadsnäringar” kan få en relativt större betydelse på landsbygden.
- Minskande sysselsättningsandelar kan noteras för hälso- och sjukvård, handel och kommunikationer (skogslänens inland) och offentlig förvaltning (tätortsnära landsbygd i storstadsregioner). Dessutom har det varit minskande andelar för personella och kulturella tjänster samt energi- och vattenförsörjning i glesbygden i skogslänens inland.

#### 2.1.5. Servicenivå

En tillfredsställande servicenivå i olika avseenden är en viktig förutsättning för en livskraftig landsbygd. I programdokumentet konstaterades att det varit en

accelererande avveckling av betydelsefulla servicefunktioner i gles- och landsbygd<sup>4</sup>. Det påpekades att antalet livsmedelsbutiker i landet har minskat med drygt 20 procent mellan år 1980 och 1999. Minskningen var främst hänförlig till glesbygd och tätortsnära landsbygd. Uppdaterade uppgifter om butiksnätet på landsbygden tyder på att denna utveckling har fortsatt i, som det tycks, ökande takt. Mellan år 1996 och 2002 har det lagts ner drygt 460 butiker eller 18 procent av hela butiksnätet för dagligvaror i glesbygd och tätortsnära landsbygd. Nedläggningar av butiker sker även i tätorter och är en del av en pågående strukturomvandling av dagligvaruhandeln, men den relativa minskningen av butiksnätet är dubbelt så kraftig på landsbygden som i tätorter (9%).

En motsvarande utveckling har skett för antalet postserviceställen och antalet kassaserviceställen. Antalet postserviceställen har minskat med 12 procent på landsbygden under perioden 2001-2003 (mars) jämfört med en ökning på drygt 90 procent i tätorterna. Antalet kassaserviceställen har under motsvarande period dragit ner med 22 procent, medan minskningen i tätorterna bara var 6 procent. Svensk Kassaservice har under våren 2003 aviserat nedläggningar av ytterligare kassaservicekontor. Dessa skall dock uteslutande ske i tätorterna, vilket kommer att innebära att antalet kassaserviceställen i tätorterna minskar med ca 30 procent.

### 2.1.6. Slutsatser

Den beskrivning och analys av utvecklingen på landsbygden som ges i programdokumentets SWOT-analys är i princip fortfarande giltig. Den fortgående befolkningsminskningen visar på behovet av att göra landsbygden mer attraktiv så att man kan behålla eller få inflyttning av ungdomar och andra yngre personer. Det är positivt att det under de senaste åren varit ett positivt inrikes inflyttningsnetto till den tätortsnära landsbygden av yngre vuxna (åldersgruppen 30-39 år).

Ett viktigt medel för att öka attraktiviteten är att förbättra tillgängligheten till högre utbildning för att få till stånd en högre utbildningsnivå hos befolkningen. Etablerandet av lärcentra kan här spela en viktig roll inte bara för ungdomar utan också yrkesverksamma som vill fortbilda sig eller utbilda sig för att byta yrke ("det livslånga lärandet"). En högre utbildningsnivå och förvärvandet av nya kompetenser är ofta nödvändiga förutsättningar för att kunna ge sig in på nya näringar och att skapa en mer differentierad näringslivsstruktur.

Detta är inte minst viktigt mot bakgrund av att det traditionella jord- och skogsbruket får en minskande betydelse för sysselsättningen. Det är därför väsentligt – vilket påpekas i programdokumentet – att det sker en etablering av nya företag och verksamheter i Leader+ området. Dessa etableringar kan bygga på den kunskap, de kulturtraditioner och värden som finns i en jord- och skogsbygd. Målet för Leader+ att öka natur- och kulturvärdena är väl förenlig med en sådan inriktning. En satsning på dessa värden kan inte bara öka den allmänna attraktiviteten utan kan också ge underlag för etablerandet av bl a turism, hantverk, småskalig livsmedelstillverkning. En sådan utveckling måste ta sin utgångspunkt i de specifika förutsättningar som finns lokalt i de olika bygderna.

<sup>4</sup> Detta konstaterande baserades på utredningen *Service i gles- och landsbygd, förslag till åtgärder*, mars 1997, Glesbygdverket och Konsumentverket

I programdokumentet för Leader+ anges som ett mål att förbättra de organisatoriska förutsättningarna i samhället. Behovet av detta understryks av en fortsatt utveckling mot en lägre servicenivå på landsbygden. Detta är särskilt tydligt när det gäller butiks nätet för dagligvaror. Att finna nya former och organisatoriska lösningar för att skapa en förbättrad service på landsbygden är därför fortsatt mycket angeläget.

Utvärderingens bedömning är att den problematik och de möjligheter som beskrivs i programdokumentet fortfarande är rådande på svensk landsbygd. Några behov av förändringar av programmet till följd av förändrade förutsättningar för landsbygden finns inte i dagsläget.

## **2.2. Analys av förändringar i berörda politikområden sedan programstart**

Enligt den svenska budgetpropositionen för år 2001 bidrar miljö- och landsbygdsprogrammet i samverkan med mål 1- och mål 2 programmen, Leader+ samt det nationella stödet till jordbruket i norra Sverige till att *”det finns en livskraftig landsbygd och en ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbar utveckling av jordbrukets alla delar i Sverige”*<sup>5</sup>. Leader+ är således ett instrument i både den svenska och europeiska landsbygdspolitikerna. På grund av den strukturomvandling som skett inom det svenska jordbruket har många små gårdar slagits ut samtidigt som en ökad grad av specialisering av jordbruket kan skönjas. Denna snabba omvandling har medfört att landsbygdsbefolkningen fått söka andra vägar för att säkra sin utkomst, bl a genom verksamhet inom andra delar av näringslivet på landsbygden. Leader+ programmet med sin innovativa karaktär kan ses som ett sätt att underlätta och stödja en sådan utveckling mot ett mer mångsidigt näringsliv.

### **2.2.1. EU:s syn på Leaderprogrammet**

I EU har Leaderprogrammets status på senare tid ökat och fått mer utrymme. Programmet och framförallt metoden har uppmärksammats och har påverkat förordningstexter inom området. Statushöjningen har också inneburit att Leaderprogrammets metod och karaktär har tagits upp för diskussion och analys och i olika fora för landsbygdspolitiska frågor. I EU:s landsbygdsförordning efterfrågas numera större öppenhet för ”Leaderliknande åtgärder” vad gäller landsbygdsutveckling i allmänhet. Enligt vissa bedömare är tillkomsten av detta tillägg det mest radikala som skett på mycket länge inom området. Tillägget kan ses mot bakgrund av den strukturomvandling som nämnts ovan och som även sker inom stora delar av andra landsbygdsområden i EU. De negativa ekonomiska och sociala konsekvenser som näringslivets omvandling på landsbygden fört med sig och kommer att föra med sig måste uppmärksammas i ett tidigt skede och motarbetas på olika sätt. Enligt kommissionen finns det därför ett behov av ”Leaderliknande insatser och aktiviteter” framgent. Genom att lära sig av de erfarenheter och resultat som Leader runt om i Europa medfört kan idéer för utveckling och förändring i positiv bemärkelse

---

<sup>5</sup> Glesbygdsverket *”Nationellt program för Leader+ i Sverige”* s 6

främjas. Detta ställer emellertid högre krav på olika aktörers förståelse, acceptans och tolkning av Leader som ett framtida verktyg för landsbygdsutveckling.

### **2.2.2. Leader+, ett program som förtjänar vidare spridning**

Utifrån de riktlinjer som EU signalerat i fråga om framtidens landsbygdspolitik är utvärderingens slutsats att Leadermetoden kommer att spela en mer central roll än vad den gjort hittills. Med Leadermetoden menas här de särdrag som karaktäriserar Leaderprogrammet, d v s innovativitet, trepartnerskap och inte minst god och stabil lokal förankring. Givet EU:s positiva inställning till Leadermetoden och användningen av denna metod i landsbygdspolitiska avseenden skulle det vara värdefullt att berörda centrala, regionala och lokala aktörer i Sverige informerar sig om vad Leadermetoden är och hur insatser av detta slag lämpligast organiseras och bedrivs. Det finns annars risk för att Sverige hamnar på efterkälken i för EU gemensamma framtida diskussioner och beslut om åtgärdsprogram för landsbygden.

De intervjuer med representanter för olika berörda politikområden som genomförts inom ramen för denna halvtidsutvärdering av Leader+ visar en brist på djupare kunskaper om Leadermetoden internt i de olika organisationerna. Merparten av de intervjuade menar att kunskap om programmets innebörd och syfte endast nått ett fåtal personer i den egna organisationen. Samtliga intervjuade på departement och myndigheter efterfrågar en bättre spridning av Leaderprogrammet som ett framtida instrument för landsbygdsutveckling. Trots att den svenska regeringen uttalat sig positivt till uppkomsten av Leaderliknande områden i en region även om denna inte innefattas i Leader+ programmet har sådana områden hittills lyst med nästintill total frånvaro. Detta är ytterligare ett tecken på att de erfarenheter som går att hämta ur tidigare Leaderprogram samt ur de aktiviteter som idag bedrivs inom ramen för Leader+ bör sammanställas för spridning och återkoppling.

Inom närings- och regionalpolitiken kan man skönja en parallell utveckling. Arbetet under senare år har fokuserat på samordning, lokala och regionala perspektiv samt byggande av nätverk och partnerskap mellan olika utvecklingsaktörer. Inte minst bildandet av regionala samverkansorgan och tillväxtavtalen är exempel på denna utvecklingsriktning. De nya arbetsmetoder som används även inom dessa politikområden är i långa stycken integrerade i Leader+.

Utvärderingens slutsats är därför att de arbetssätt och processer som präglar Leader+ kommer att bli alltmer centrala och kanske till och med utgöra huvudfåran i EU:s framtida landsbygdspolitik. Även den svenska politiken inom närings- och regionalpolitik har flyttat sitt perspektiv från centrala initiativ till lokala och regionala processer och partnerskap. En konsekvens av dessa perspektivförskjutningar inom politikområdena innebär enligt vår mening att det som görs inom Leader+ i nuläget är av stor betydelse. Det innebär också att frågor som rör innovativitet, spridning och generaliserbarhet bör ges stor uppmärksamhet i det fortsatta arbetet. Programdokumentet uppmärksammar redan behovet av sådana spridningsåtgärder. I förlängningen gäller det att konkretisera programmets intentioner i dessa delar. De erfarenheter som görs inom Leader+ är av stor betydelse för att kunna skapa en effektiv framtida politik inom svensk landsbygdsutveckling.

## 2.3 Utvärderingens syn på Leader+

Leader+ syftar till att skapa utveckling i europeiska landsbygdsområden. Till skillnad från andra finansiella satsningar på utveckling är programmet inte geografiskt heltäckande. Strukturfondernas målprogram har i den meningen tydligare mål än Leader+. Målprogrammets huvudsyfte är således att bidra till utvecklingen av ett geografiskt område i enlighet med ett antal på förhand definierade mål. Leader+ är ett program som också syftar till utveckling, men inte enbart till vad som sker under den innevarande programperioden och inte enbart i de utvalda LAG-områdena. Sammantaget innebär detta att Leader+ programdokument och programkomplement innehåller en diger flora av mål, indikatorer och särdrag som skall präglade programmet. Den finns en viss risk för att helhetsperspektivet går förlorat i detaljerna. I följande avsnitt beskrivs hur utvärderingen tolkar Leader+ och vad vi anser vara huvudfrågorna för att genomföra Leader+ på ett framgångsrikt sätt i Sverige. Det synsätt som presenteras här har vuxit fram under utvärderingens gång och präglar också våra slutsatser och förslag.

Enligt vår tolkning är Leader+ ett program som skall syfta till att skapa utveckling på landsbygden i bred mening. För det första skall utveckling i de nu aktuella LAG-grupperna skapas inom ramen för programmet. Men utveckling skall också skapas i övriga delar av den svenska landsbygden genom att sprida erfarenheter och goda exempel från arbetet inom nuvarande LAG-grupper.

Vi vill av flera skäl lyfta fram LAG-gruppernas uppdrag att agera experimentverksstad för landsbygdsutveckling. Nyckelord för att kunna lyckas med uppdraget är enligt vår mening innovativitet i projekten och arbetssättet, generaliserbarheten i de vunna erfarenheterna samt strategier för att sprida erfarenheterna under och framförallt efter den nu aktuella programperioden.

Anledningen till att vi ser detta som en kärnuppgift i Leader+ är att det finns tydliga tendenser till att arbetssättet som präglar Leader+ i en nära framtid kommer att präglade landsbygdspolitiken och också jordbrukspolitiken inom Europa (se avsnitt 2.2. ovan). Om denna iakttagelse är riktig är det naturligtvis av yttersta vikt att de vunna erfarenheterna inom Leader+ dels är intressanta för andra, dels finns dokumenterade på ett sådant sätt att andra kan ha nytta av dessa erfarenheter. Slututvärderingen av Leader II påtalade en brist på innovativitet i projekten. Spridningen av erfarenheterna från detta program till utvecklingsarbete på svensk landsbygd i allmänhet och Leader+ i synnerhet har inte alls varit tillräcklig.

De nuvarande LAG-grupperna har en mångfald av mål inom ett brett spektrum av områden som skall uppnås. Även konkreta mål som exempelvis sysselsättning finns på LAG-gruppernas agenda. Det finns en balansgång mellan konkreta, operationella åtgärder som skall leda till utveckling här och nu samt mellan att vara innovativ experimentverkstad. Vi tolkar det svenska programmet som att de nu utvalda LAG-grupperna faktiskt har i uppdrag att testa projekt och arbetsmetoder. Grupperna måste i den meningen också tillåtas prova mindre lyckade metoder och projekt så länge satsningarna tillför ny kunskap om landsbygdsutveckling. Givet nuvarande utveckling av landsbygdspolitiken mot mer Leaderliknande arbetssätt är det utvärderingens uppfattning att Leader+ grundläggande syfte faktiskt handlar att testa nytt, skapa framtidens lösningar och sprida dessa till andra. Därmed inte sagt att detta mål alltid

står i konflikt med LAG-gruppernas uppdrag att skapa utveckling här och nu. I den mån sådana konflikter faktiskt uppträder är det dock vår uppfattning att huvuduppgiften handlar om att vara just ett pilotprojekt för landsbygdsutveckling.

## **3. Genomförandet av Leader+**

### **3.1. Övergripande bild av genomförandet**

Innan vi för en fortsatt diskussion om genomförandet avseende olika detaljer och principer finns det anledning att göra några konstateranden avseende den övergripande bilden av programgenomförandet. För det första kan utvärderingen konstatera att programmet som helhet genomförs på ett i huvudsak tillfredsställande sätt. Detta gäller både ÖK, förvaltningsmyndigheten, den utbetalande myndigheten, Leader+-nätverket och LAG-grupperna. Genomförandet av programmet i Sverige har således hunnit ett gott stycke på väg och det sker i enlighet med satta tidsplaner. Våra diskussioner och överväganden kring genomförandet skall således betraktas som möjliga förbättringar av ett fungerande program. Utvärderingens grundläggande bild av genomförandet fram till och med maj 2003 är med andra ord huvudsakligen positiv. Genomförandet ligger i stora drag i linje med intentionerna i programdokumentet.

### **3.2. Den tidigaste genomförandefasen**

I denna del av rapporten beskrivs kortfattat programskrivandet och genomförandet av programmet fram till att LAG-grupperna var utsedda och deras konkreta projektarbete påbörjats.

#### **3.2.1. Programmets utformning**

Glesbygdsverket ansvarade för den konkreta utformningen av programdokumentet på uppdrag av regeringen via Näringsdepartementet. Arbetet med programdokumentet för Sverige påbörjades under januari 2000 i enlighet med de utkast till riktlinjer för Leader+ som Kommissionen kommunicerat. Programarbetet i Sverige hölls enligt utredningens uppfattning i en smalare krets än under utformningen av programmet för Leader II. Alla väsentliga delar av partnerskapet på central nivå hade icke desto mindre inblick i programarbetet. Sverige var tidigt ute med utformningen av sitt nationella program. I stort sett samtidigt som kommissionen antog sina slutliga riktlinjer för Leader+ kunde det svenska programdokumentet lämnas in till Kommissionen för godkännande. Detta skedde den 29 juni 2000.

Sverige valde att i sitt programdokument exkludera de fyra nordligaste länen ur Leader+. Exakt varför så skedde och vem som stod bakom beslutet har i efterhand varit svårt att bilda sig en tydlig uppfattning om. Det står dock klart att det var ett ensidigt svenskt beslut som ogillades av Kommissionen. Eftersom Leader+ är ett pilotprogram drev Kommissionen linjen att hela den europeiska landsbygden skulle

ingå i programområdet. Sverige genom främst regeringen höll hårt på kravet att exkludera norra Sverige, vilket också slutligen gick igenom. Tidsutdräkten innan Kommissionen slutligen godkände det svenska programmet blev dock lång till följd av att man var oense i denna fråga. Det slutliga godkännandet av det svenska programmet kom inte förrän den 3 juli 2001.

För att programmet skulle godkännas av Kommissionen utställdes garantier från Sveriges regering att "Leaderliknande" områden skulle bildas inom Mål 1-områdena (De fyra nordligaste länen). Trots flera ansökningar har så inte skett i mer än ett fall. Det finns anledning för de centrala aktörerna inom Leader+ att verka för att sådana områden kan skapas i norra Sverige. Inte minst är detta viktigt mot bakgrund av Leaders uppdrag att vara pilotprogram. De speciella förutsättningarna i norra Sverige med extrem gleshet m.m. gör att andra typer av erfarenheter och lösningar kan bli aktuella, vilket är intressant inte minst ur spridningssynpunkt.

Parallellt med programskrivandet hade Glesbygdsverket, LAG-grupper i Leader II och intresseorganisationerna påbörjat informationen kring arbetet med den nya programmet, Leader+. Intresset ute i regionerna för att lämna in en ansökan avseende Leader+ blev stort. Sammantaget lämnades 32 ansökningar in till Förvaltningsmyndigheten. Själva processen och ansökningsförfarandet när LAG-grupperna skrev och lämnade in sina planer tycks ha fungerat väl. Informationen från Glesbygdsverket till potentiella sökande anses ha varit relevant, korrekt och transparent. När det gäller informationen om huruvida ett geografiskt område kunde ingå i flera LAG-ansökningar finns dock ett visst missnöje. Olika information gavs vilket ledde till irritation i efterhand i de LAG-grupper som uppmanats söka utan geografisk överlappning mellan de sökande LAG-områdena. Vissa LAG-grupper lyfter fram att delar av deras normala samarbetsområden därför saknas i det nuvarande geografiska LAG-området.

Själva bedömnings- och beslutsprocessen där Förvaltningsmyndigheten lät en norsk konsultfirma betygsätta de 32 LAG-planerna utifrån de i programmet angivna urvalskriterierna anses också ha fungerat på ett tillfredställande sätt. Arbetet med att formulera LAG-planer i de 32 grupperna fortgick parallellt med att det svenska programmet väntade på godkännande av Kommissionen. En färdig rangordning av de olika LAG-planerna fanns därför redan klar när det svenska programmet godkänkts. Den norska konsultfirman bearbetade materialet och ansökningarna i tre månader, under denna period fördes en löpande principiell dialog med Glesbygdsverket om konkret tolkning av urvalskriterierna. Ett slutligt förslag med betygsättning av de 32 LAG-grupperna inlämnades till förvaltningsmyndigheten. Glesbygdsverket beslutade om vilka 12 områden som skulle utses till LAG-områden den 4 juli 2001. De 26 högst rankade LAG-planerna var samtliga välskrivna och seriösa. Konkurrensen om att bli utsedd till LAG-område i Sverige var således hård.

De urvalskriterier som användes för att utse de 12 LAG-grupperna hade naturligtvis stor betydelse hur arbetet fortsatt kommit att gestalta sig. Utvärderingens bedömning är att urvalskriterierna speglar programdokumentet väl. Både övergripande mål, horisontella mål och Leaders särdrag återspeglades på ett balanserat sätt i urvalsarbetet.



### **3.2.2. LAG-gruppernas partnerskap och underifrånarbete**

Arbetet med att ta fram LAG-planen i de 12 LAG-grupperna har naturligtvis sett olika ut. Generellt sett kan man konstatera att planens framtagande ofta skett i genom ett omfattande mobiliseringsarbete. Ofta har en kombination av stor-/informationsmöten och möten i en mindre krets som kontinuerligt diskuterat den framväxande LAG-planen präglat processen. Mellan 50 och 200 personer var involverade i respektive grupp med planens framtagande. Arbetet har ofta drivits på och initierats av den ideella sektorn. Den offentliga sektorn och den privata fanns ofta med även i detta skede, men de hade en mindre central roll. Den offentliga sektorn har kommit in tydligare i arbetet först efter att respektive geografiskt område utsetts till LAG-område. Det finns även exempel där den offentliga sektorn varit drivande i arbetet med att ta fram LAG-planen. I dessa fall tycks mobiliseringsarbetet i den initiala fasen varit mindre omfattande. Den generella bedömningen från vår sida är att LAG-planerna tagits fram i ett underifrånperspektiv med ett omfattande mobiliseringsarbete. Redan i de 32 planerna som skickats in har således en omfattande investering i form av ideellt arbete och tankemöda gjorts i stora delar av Sverige.

De som deltog i framtagandet av planen har ofta utgjort rekryteringsbasen för LAG-gruppens ledamöter. Det konkreta skrivandet vid framtagandet av planen genomfördes ofta av byråkrater eller konsulter. Innehållet har således påverkats i ett underifrånperspektiv men det konkreta skrivandet av planerna har genomförts av experter. Utvärderingen betraktar detta som en naturlig konsekvens av den tuffa konkurrensen vid uttagningsförfarandet. Man ville helt enkelt försäkra sig om så goda möjligheter som möjligt om att bli utsedda till LAG-område.

En relativt vanlig företeelse är att någon form av överföring av erfarenheterna från Leader II ägde rum i samband med LAG-planens framtagande. Detta skedde enbart genom kontakter på ad-hoc-basis med representanter för LAG-grupper från Leader II. Många hade dock gärna sett att sådana erfarenheter hade funnits tillgängliga även på andra sätt och att en mer organiserad form av erfarenhetsöverföring funnits tillgänglig.

Planens inriktning och utformning påverkades av ganska olika överväganden i olika LAG-grupper. Vissa grupper arbetade tydligt utifrån de egna förutsättningarna i det geografiska området. Inriktning och tema valdes utifrån förutsättningarna. Andra grupper tycks ha valt tema ur rent taktisk synvinkel och tagit ett tema som få andra grupper valt för att öka sina chanser att bli utsedda till LAG-område. Sådana överväganden förekom men var tämligen ovanliga. Kombinationer av de två skolorna förekom också.

Den breda mobiliseringsprocessen vid framtagandet av planen medförde på många håll att Leader+ blev väl känt i många av LAG-områdena. Det fanns därför en stor mängd förslag på projekt och ivriga potentiella projektägare som ville starta sitt arbete så snart som möjligt. Betygssättningen från de norska konsulterna (KSNV) förelåg som redan nämnts under år 2000. Efter det väntade alla på det formella beslutet om att bli utsedda till LAG-grupp. Detta dröjde ända till den 4 juli 2001. Många LAG-grupper pekar på att denna period av påtvingad inaktivitet gjorde att man tappade visst momentum i arbetet. En viss del av den mobilisering som skapades under planens

framtagande gick förlorad. De potentiella projektägarna var i de flesta fall fortsatt intresserade och ville komma igång så snart som möjligt. Fördröjningen ledde därför till en ”ketchupeffekt” i form av ett stort antal ansökningar till LAG-grupperna när väl programmet kom igång. Arbetsbelastningen på många av sekretariatet blev initialt mycket omfattande. De grupper som genomfört ett omfattande mobiliserings- och underifrånarbete vid planens framtagande tycks också ha fått en kraftigare ketchupeffekt i form av ansökningar.

En intressant frågeställning som inte gått att besvara inom denna utvärderings ram är vad som hände i de 20 grupper som inte blev utsedda till LAG-grupper. Har delar av deras planer kunnat genomföras? Ledde besvikelsen över avslaget till att utvecklingsarbetet gått i stå eller medförde planens mobiliseringsarbete i sig att utvecklingsarbetet tog ett kliv framåt? Utvärderingen menar att konkurrensförfarandet inom Leader+ är en intressant del av metoden. Vad som hänt i de grupper som inte utsetts till LAG-områden borde vara av intresse att studera inom en tematisk studie, ett forskningsprojekt eller inom ramen för slututvärderingen.

Utvärderingens sammantagna bedömning av mobiliseringsarbetet och underifrånperspektivet i LAG-grupperna vid planens framtagande är att dessa tillgodosågs på ett bra sätt. Detta har i sin tur lagt grunden för att bra projektinflöde när väl projektarbetet påbörjades. Information från Förvaltningsmyndigheten var också tillfredsställande under denna fas. Även urvalsprocessen bedöms ha fungerat väl trots knivskarp konkurrens mellan de olika sökande planerna.

### 3.3. Nuläget vad avser genomförande

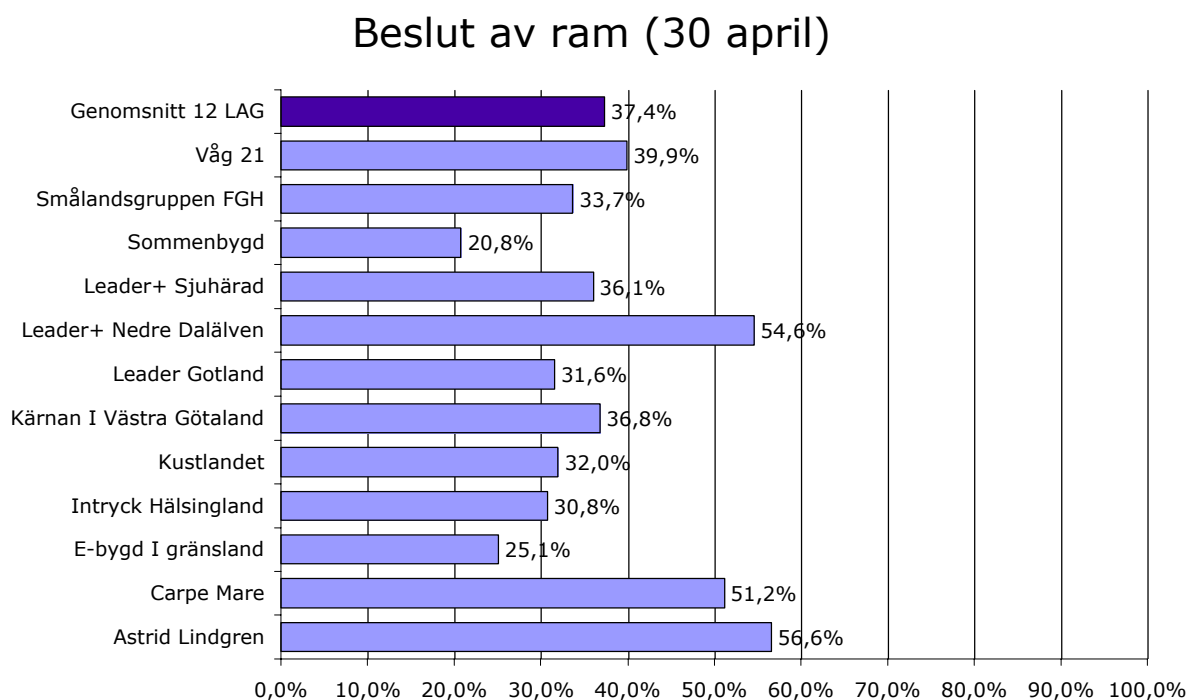
Innan vi går in på detaljer kring genomförandet finns det anledning att redovisa hur genomförandet ser ut rent kvantitativt ute i LAG-grupperna. För det första kan vi konstatera att alla LAG-grupper i dagsläget fungerar som beslutsorgan. Alla grupper har en fungerande organisation i form av sekretariat, styrelser och arbetsutskott m.m. Alla grupper har verksamhetsledare anställda liksom ekonomer och administratörer. Genomförandeorganisationen är således väl intrimmad. De flesta LAG-grupper understryker också att projektinflödet under den första perioden varit gott. Per den 30 april 2003 motsvarade intecknade medel avseende fattade beslut följande andelar av respektive LAG-grupps totala finansiella utrymme<sup>6</sup>.

Som framgår av figuren har tre av LAG-grupperna i nuläget fattat beslut om mer än hälften av den totala finansiella ramen och ingen LAG-grupp ligger under 20 procent av den totala ramen. I genomsnitt över alla 12 områden har 37 procent av ramen intecknats genom fattade beslut. Med tanke på att arbetet i praktiken kom igång i början av år 2002 har LAG-grupperna hunnit långt avseende beslutsläget.

---

<sup>6</sup> Källa: Statens Jordbruksverk.

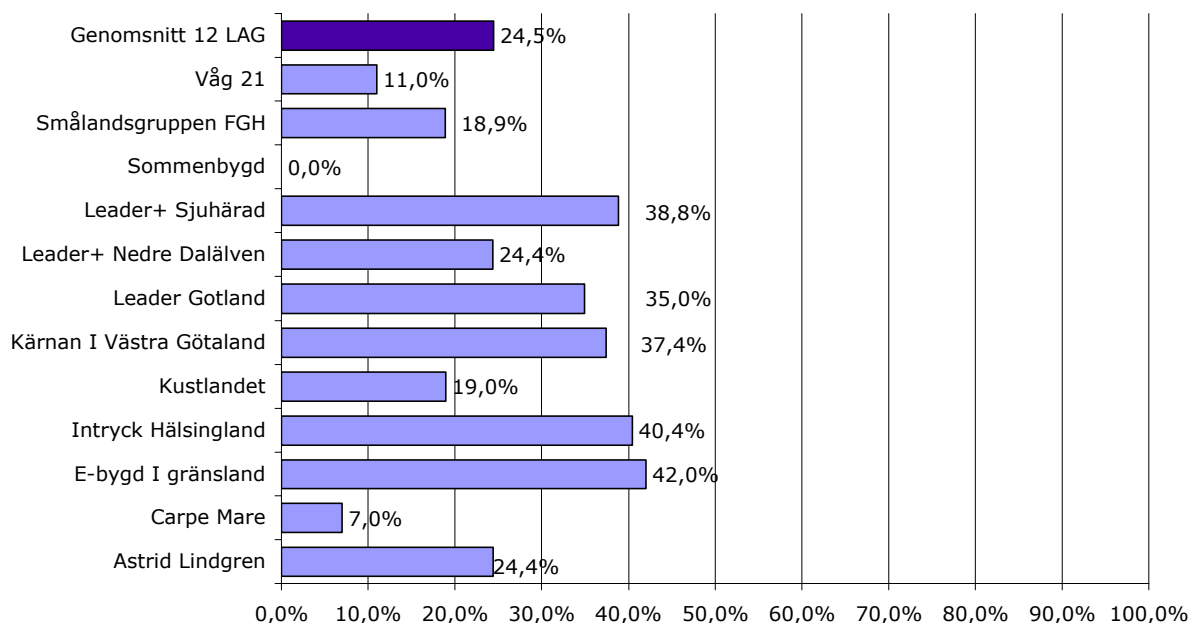
**Figur 1: Andel fattade beslut i respektive LAG-grupp av den totala finansiella ramen (Källa: statistik från Jordbruksverket).**



En möjlig källa till oro är det fortsatta inflödet av nya projektidéer. Vid intervjuerna med sekretariaten menar många att inflödet av nya projektansökningar minskat och att det på vissa håll är väl svagt. Trots detta är dock den sammantagna bedömningen från sekretariatsintervjuerna att det kommer att finnas tillräckligt med intressanta projektansökningar för att genomföra LAG-planerna i sin helhet.

Av de beslutade projekten har rekvisition inlämnats till jordbruksverket motsvarande en fjärdedel av den beslutade projektvolymen. Nedanstående figur beskriver rekvisitionstakten i de olika LAG-grupperna fram till den 30 april 2003.

## Rekvirerat av beslutade (30 april)



**Figur 2: Andel rekvirerade EU-medel från respektive LAG-grupp av den totala beslutade EU-finansieringen (Källa: statistik från Jordbruksverket).**

Som framgår av de två figurerna varierar rekvisitionstakten mellan de olika LAG-grupperna mer än beslutstakten. Enligt intervjuerna kommer alla LAG-grupper att ha påbörjat rekvisitionsarbetet under maj innevarande år. Den sammantagna bilden från intervjuerna är också att alla LAG-grupper kommer att klara tidsgränsen  $n+2$ , dvs att budgeterade medel 2001 skall rekvireras senast under år 2003. Utvärderingen delar LAG-gruppernas bedömning men konstaterar att vissa av LAG-grupperna måste höja takten och ambitionsnivån i rekvisitionsarbetet avsevärt för att klara denna tidsgräns.

Utvärderingen har även låtit ta fram information från STINS-databasen. Vi tog ut information per den 26 maj 2003, ca 1 månad senare än den data som erhållits från Jordbruksverket. Vi kan konstatera att informationen i STINS inte tycks vara lika uppdaterad. Volymen beslutade EU-medel uppgår i STINS till 80 procent av den volym som rapporterats av Jordbruksverket en månad tidigare. När det gäller rekvisitioner ligger den rapporterade volymen EU-medel i STINS på 63 procent av den volym som Jordbruksverkets statistik anger. Om vi går in i STINS och studerar olika LAG-grupper kan vi se att rapporteringen till STINS varierar stort. Vissa tycks inte rapportera alls medan andra i det närmsta ligger i fas – mao Jordbruksverkets statistik överensstämmer med STINS. Den varierande rapporteringen till STINS gör sammantaget att materialet blir vanskligt att använda och delvis av mer historiskt värde. Vi kan således konstatera att det är fullt möjligt att göra uttag ur systemet avseende en mängd parametrar. Informationens aktualitet är dock varierande och för vissa grupper mycket diskutabel vilket gör det svårt att använda inmatade data i nuläget.

### 3.4. Arbetet kring beslut och rekvisitioner i LAG-grupperna

I följande kapitel beskrivs hur det praktiska arbetet i LAG-grupperna fungerar. Vi kommer dels att beskriva hur gången från ansökan till beslut normalt ser ut i LAG-grupperna, dels hur gången för rekvisitioner ser ut och fungerar. Variationer mellan LAG-gruppernas sätt att arbeta förekommer. Det som beskrivs nedan är m.a.o en sorts principskiss eller ”genomsnittligt” arbetssätt ute i LAG-grupperna.

#### 3.4.1. Från projektansökan till beslut

Den formella ansökan till LAG-gruppen lämnas in via sekretariatet. De flesta har låga formella krav på den första ”ansökan”. Ofta består det av en intresseanmälan på ett helt vanligt A4-papper, med en kortfattad beskrivning av projektidén. När intresseanmälan skickats in, tar sekretariatet kontakt med den sökande och frågar om de vill ha hjälp eller stöd med sin ansökan – för det mesta svarar den sökande ja.

I detta läge påbörjas ofta en dialog mellan den potentiella projektledaren och sekretariatet. Frågor om hur det tänkta projektet passar in i Leader+ vad avser särdragen m.m. samt hur det tänkta projektet passar in i LAG-planen diskuteras med den sökande. Dialogen leder ofta fram till vissa modifieringar av projektet eller ibland till att den sökande drar tillbaka ansökan eftersom den inte passar in som Leaderprojekt. Sekretariatspersonalen vinnlägger sig i många grupper om att ge positiv feedback på idén även om det blir avslag på grund av att det inte uppfyller kraven på ett leaderprojekt. Många försöker också ofta hänvisa vidare till andra finansieringskällor.

Om idén är leadermässig erbjuder sig slutligen sekretariatet ofta att hjälpa till att skriva ansökan digitalt, eller hjälper till att läsa och föreslå ändringar i ansökan. Man är också behjälplig med att föra över projektets budget i LAG-områdets egen budgetmall. Det finns dock ett par LAG-grupper som arbetar helt annorlunda i denna fas. I de fallen är LAG-gruppens principiella uppfattning att alla sökande skall kunna formulera sin egen ansökan. LAG-gruppen vill inte påverka uppifrån genom att via sekretariatet aktivt vara behjälplig vid formulerandet av ansökan.

När väl ansökan är ”klar” går den i många LAG-grupper vidare till en mellannivå för preliminärt beslut. Den kan röra sig om ordförandeberedning med ordföranden och sekretariatet eller om ett arbetsutskott med 2 representanter från varje del av trepartnerskapet eller andra liknande lösningar. Ett annat vanligt sätt är att en styrelse bereder ärendet, styrelsen består då ofta av ett urval av LAG-gruppens ledamöter. ”Mellannivån” bereder ansökan och fattar ett förslag till beslut. Ofta kan ansökan komma att förädlas ytterligare och vissa tillägg göras när den bereds av denna nivå.

Nästa steg handlar om att fatta beslut i LAG-gruppen. Material kring aktuella ansökningar skickas ut till LAG-gruppens ledamöter 1- 2 veckor före mötet. LAG-grupperna träffas olika ofta i olika områden. I vissa områden har LAG-gruppen möte varje månad medan man i andra områden träffas 4 gånger per år. På LAG-gruppens möte sker en projektpresentation ofta av sekretariatets personal och eventuella kompletteringar kan också föreslås. Ofta fattas dock beslut om beviljande eller avslag av medel. Diskussionen i LAG-gruppen bedöms av de flesta sekretariat som bra och

berikande för projekten. Arbetsutskottet/styrelsen och LAG-gruppen kan ofta ha olika infallsvinklar som berikar varandra. LAG-gruppens tentakler i bygden – via ledamöternas nätverk - gör att de ofta genom att prata med berörda byar och byalag snabbt kan bilda sig en uppfattning om huruvida projektet är förankrat. M.a.o. fattas sällan några rena pappersbeslut i LAG-grupperna.

Processen från en första intresseanmälan till färdigt beslut i LAG-gruppen kan ofta vara rätt lång om projekten behöver förädlas och anpassas till Leader+. Sekretariaten lägger ofta ner ganska omfattande arbetstid på ansökningsarbetet. Upp till tre veckor per projekt är inte ovanligt. Det varierar dock oerhört från projekt till projekt. Det generella intrycket är dock att sekretariaten är väldigt aktiva i lotsningen av potentiella projekt från intresseanmälan till beslut. Projektägarna runt om i LAG-grupperna verkar också generellt sett vara nöjda med sekretariatens arbete i ansökningsfasen.

Hur stor andel ansökningar som godkänns, avslås eller återtas varierar mellan grupperna. Vissa LAG har få avslag, de försöker i stället genom dialog endera göra projektansökan mer leadermässig eller få den sökande att återta projektet. Andra grupper har avslagit ett ganska stort antal projekt för att de inte passar in i Leader+. Att erhålla ett positivt beslut som projektsökande verkar variera mellan grupperna. Kraven på exempelvis innovativitet eller att skapa sysselsättning är olika högt ställda i olika grupper vilket sannolikt också avspeglas i antalet avslag. Vissa grupper har lika många avslag som tillstyrkanden medan andra knappt har några formella avslag alls.

Efter fattat beslut i LAG-gruppen, skickas beslutet till Jordbruksverket för granskning och en registrering av projektbeslutet görs av sekretariatet i STINS. När det gäller relationen med Jordbruksverket uppfattar den övervägande majoriteten det som att verket arbetar på ett bra sätt i samband med beslutsfattandet. LAG-grupperna upplever inte att verket överprövar sakfrågan. De följer reglementet och agerar på ett smidigt sätt med dialog som huvudsakligt arbetsinstrument gentemot LAG-grupperna. De lämnar också förslag till hur problem och krockar med regelverket kan lösas så att bra projektet kan komma igång. Om och när Jordbruksverket bedömer att projektbeslutet är förenligt med regelverket för Leader+ lämnar man besked att så är fallet till respektive LAG-grupp. Samtidigt skall också LAG-gruppens registrering i STINS effektueras av Jordbruksverket. Effektueringen innebär rent praktiskt att Jordbruksverkets personal går in och granskar registreringen i STINS och godkänner den som korrekt i systemet.

Efter detta kan det praktiska arbetet i projektet påbörjas.

Arbetet med beslut i LAG-grupperna är som beskrivs ovan en relativt formaliserad process. LAG-grupperna har således gått från att vara idéverkstäder, vilket man var när planen togs fram, till att bli beslutsinstanser. Många LAG-grupper ser denna förändring som en stor utmaning. Vissa LAG-gruppsledamöter har också hoppat av till följd av den nya – om än helt nödvändiga – inriktningen på arbetet.

### **3.4.2. Från avtal till rekvisition**

Det första som händer när Jordbruksverket har godkänt ett projekt är ofta att projektledaren för det nya leaderprojektet kallas till ett informationsmöte på

sekretariatet i LAG-gruppen. Vid mötet tas ofta de praktiska/administrativa kraven som ställs på ett leaderprojekt upp. Vilka verifikationer krävs vid rekvisition? Redovisningskrav? Rekvisitionsrutiner etc är frågor som diskuteras. Vid detta första möte informerar sekretariatet också om det avtal som LAG-grupperna tecknar med sina projektledare. Huvuddelen av grupperna använder sig av det avtal som Jordbruksverket tagit fram. Avtalet uppfattas av sekretariatens personal som överdrivet långtgående i sina formuleringar och vid det första mötet förklaras ofta syftet med avtalet, så att inte de nyutnämnda projektägarna ”skräms bort”. Några LAG-grupper arbetar med för LAG-gruppen specifikt framtagna avtal.

När avtalet skrivits under startas arbetet ute i projekten. Beroende på projektets upplägg och vilken likviditet som projektägarens organisation har lämnas ibland förskott från LAG-grupperna. Denna möjlighet används av LAG-grupperna men i väldigt varierande omfattning. Några LAG-grupper har tagit principiell ställning mot att förskottera medel, man menar att detta är ett alltför stort risktagande. De flesta projekt tycks dock kunna påbörjas utan förskottering av medel. LAG-gruppernas vilja och möjlighet att förskottera hänger samman med hur LAG-områdets egen medfinansiering lösts. De som erhållit förskott av offentliga medel på förhand har goda möjligheter att själva lämna förskott av medel. Det finns också möjlighet att få ut ett förskott av EU-medlen – upp till 50 procent av respektive projektbudget om en ideell förening är projektledare. Detta har nästan inte utnyttjats alls av LAG-grupperna som hittills bara rekvirerat mot uppkomna kostnader.

När arbetet i projektet pågått en tid och kostnader arbetats upp sker en första rekvisition. Rekvisitionsunderlag lämnas från projektägaren till LAG-gruppens sekretariat. Här kan det ibland uppstå en del praktiska problem givet de ganska detaljerade kraven på verifikationerna. Givet kraven och svårigheterna uppmanar många LAG-grupper projektledarna att redan i projektbudgeten avsätta tid för den administrativa hanteringen av ekonomin. En kvartstjänst är inte orimligt i ett större leaderprojekt enligt vissa av sekretariatet. När väl underlagsmaterial och rekvisitioner inkommit till sekretariatet sammanställs och granskas projektens rekvisitioner av LAG-gruppens ekonomifunktion. De flesta LAG-grupper har minst en heltidsanställd ekonom/administratör. LAG-gruppen sammanställer rekvisitionerna och skickar över dem för godkännande till Jordbruksverket. Samtidigt görs en registrering i STINS att en rekvisition har skett i det aktuella projektet.

Jordbruksverket granskar och godkänner i nästa steg inkomna rekvisitioner. Om allt är korrekt sker sedan en utbetalning till LAG-gruppen som sedan i sin tur kan betala ut medel till sina projekt. I samband med godkännande skall Jordbruksverket också göra en effektivering (godkännande) i STINS av den registrering som LAG-gruppens kansli gjort avseende den aktuella rekvisitionen.

Många LAG-grupper samlar ihop ett antal rekvisitioner och sänder över dem i ”klump” till Jordbruksverket. Eftersom Jordbruksverket från tid till annan varit tvungna att prioritera ned rekvisitionerna inom Leader+ har därför tidsutdräkten från det att projekten rekvirerat medel till utbetalning tidvis blivit oacceptabelt lång. 2-3 månader har inte varit ovanligt under vissa perioder. Under andra perioder när Jordbruksverket haft tillräcklig bemanning har det å andra sidan gått relativt fort 2-6 veckor från projektrekvisition till utbetalning.

Det bör poängteras att i många av projekten sker rekvisitioner vid flera olika tillfällen. Antalet rekvisitioner som skall hanteras både på sekretariaten och hos Jordbruksverket är och kommer att vara en omfattande arbetsuppgift, inte minst framgent med tanke på programmets nuvarande finansiella genomförandegrad. Rekvisitionsarbetet måste därför prioriteras både i de LAG-grupper som är sena och av Jordbruksverket.

### 3.4.3. STINS och effektivering

I den generella bild av besluts- och rekvisitionshanteringen som beskrivs ovan berörs STINS och effektivering på några ställen. STINS är det generella rapportsystemet för svenska strukturfondsprojekt. Systemet har en ganska gammal tekniklösning och är delvis föråldrat varför Verket för näringsutveckling (NUTEK) för närvarande påbörjat upphandlingen av ett nytt system. Det nya systemet NYPS skall vara operationellt och ha övertagit STINS roll i slutet av år 2004. STINS är inte heller särskilt väl anpassat till Leader+, bl.a. eftersom rapporteringen in i systemet vanligtvis sköts av länsstyrelser (beslutsgruppernas sekretariat) eller motsvarande runt om i landet. Dessa avdelningar är direkt uppkopplade mot databasen. När det gäller LAG-grupperna och deras rapportering till STINS har en separat webb-lösning tagits fram som inte verkar vara särskilt driftsäker enligt användarna på sekretariaten. Enligt LAG-gruppernas sekretariat har denna lösning mycket i övrigt att önska. Det tog dessutom rätt lång tid innan lösningen började fungera över huvud taget. I början av år 2003 började den slutligen fungera. LAG-gruppernas sekretariat genomför i maj 2003 utbildning på systemet för sin personal.

De registreringar som görs av LAG-grupperna i STINS skall godkännas av Jordbruksverket, detta kallas effektivering (för detaljer se ovan). Om rekvisitioner gjorts i ett projekt och dessa ej effektiverats kan LAG-grupperna enligt den tänkta arbetsgången inte fortsätta med rekvisition. Varje insänd rekvisition kräver nämligen uttag av ett nytt STINS-nummer och ett sådant kan bara tas ut ur systemet om den förutvarande rekvisitionen godkänts. P.g.a att Jordbruksverket under vissa perioder inte hunnit effektivera registreringarna i STINS har hela rekvisitionskedjan tidigare kommit att avstanna i vissa projekt. Detta trots att alla fysiska verifikationer förelåg.

Givet programmets hittillsvarande utbetalningstakt är det av stor vikt att STINS och effektiveringsrutinerna inte försinkar rekvisitionsarbetet ytterligare. Jordbruksverket har därför prutat på kravet om att tidigare rekvisitioner skall ha effektiverats. Detta undanröjer en potentiell fördröjning av rekvisitionstakten vilket är bra med tanke på situationen i vissa LAG-grupper. Det bör dock poängteras att rapporteringsplikten till STINS fortfarande föreligger.

LAG-gruppernas syn på STINS och effektiveringens funktionalitet är samfällt negativ. Den upplevda nyttan av systemet anses vara mycket liten eftersom ingen av LAG-grupperna eller förvaltningsmyndigheten tycks ha gjort några informationsuttag ur systemet. Vissa LAG-grupper har också hunnit ganska långt i arbetet medan andra ännu inte påbörjat registreringen av projekt i STINS (se ovan 3.3.). På en direkt fråga om hur mycket tid som krävs för att registrera i STINS svarar grupperna tämligen olika. En kvartstid till en halvtid svarar några av grupperna som använder webb-lösningen medan de LAG-grupper som valt att köpa tjänsten från länsstyrelsen har en betydligt lägre tidsåtgång.



När det gäller STINS är det enligt utvärderingen uppenbart att systemet fungerar mindre väl särskilt vad avser webb-lösningen och att tidsåtgången för inläggning i systemet blivit alltför omfattande. I en förlängning bör därför LAG-gruppernas rutiner för rapportering till STINS ses över.

#### **3.4.4. Omfattande rapporteringsplikt**

Vid intervjuerna med LAG-gruppernas sekretariat kring det praktiska genomförandet av Leader+ framgår tydligt att de sammantagna kraven på olika former av rapportering är omfattande. Nedan ges några exempel på de krav som ställs på olika rapporter:

- Registrering i STINS
- Rapportering till Glesbygdsverkets årsrapporter
- Verifikationer och rekvisitioner till Jordbruksverket
- Verifikationer och rekvisitioner till vissa länsstyrelser
- Leadernätverkets databas
- Rapportering till utvärderare

En hel del av denna rapportering innehåller samma information. Exempelvis skulle det material som Glesbygdsverket efterfrågar till sina årsrapporter delvis ha kunnat tas fram från STINS om inrapportering skett till systemet i tillräcklig omfattning. Utvärderingens bedömning är att LAG-grupperna i nuläget är ålagda en alltför omfattande rapporteringsplikt. Förvaltningsmyndigheten bör i en förlängning ges i uppdrag att söka samordna och minska rapporteringsplikten. Vi vill dock understryka att om alla LAG-grupper genomfört sin rapportering till STINS skulle också Glesbygdsverket slippit inkräva informationen till årsrapporten en andra gång, man kunde istället tagit ut informationen ur STINS. När man i en förlängning hittar en gemensam lösning för hur rapporteringen skall ske är det därför väsentligt att alla grupper också aktivt sköter sin rapportering. I annat fall kommer dubbelrapportering ändå att behöva ske och de LAG-grupper som skött sina åtaganden får därmed dubbel arbetsbörda.

#### **3.4.5. Relationen med Jordbruksverket**

Överlag är LAG-grupperna positiva till Jordbruksverkets sätt att sköta sin roll som utbetalande myndighet. Dialogen med verket fungerar bra och personalen anses kunnig och tillmötesgående. En genomgående åsikt från LAG-grupperna är dock att Jordbruksverket under vissa perioder förefaller underbemannade. Med jämna mellanrum upplevs att Leader+ läggs åt sidan till förmån för andra program. Tidsåtgången för godkännande av rekvisitioner och beslut har också varierat stort från tid till annan. Det är utvärderingens uppfattning att Jordbruksverket fullgör sin uppgift väl vad avser rutiner, kunnande och utbetalning. Däremot måste verket prioritera Leader+ kontinuerligt så att inte perioder med alltför långa handläggningstider uppstår. Det måste finnas en tillräcklig bemanning på verket avseende Leader+, så att en kontinuitet i utbetalningarna kan upprätthållas och flaskhalsproblematik undvikas. Huruvida detta är en intern organisationsfråga inom Jordbruksverket eller om det saknas tekniska resurser har utvärderingen inte gjort någon bedömning av.

### 3.5. Principiella genomförandefrågor

Vid de genomförda intervjuerna med LAG-gruppernas sekretariat och dess ordförande diskuterades ett antal principiellt viktiga frågor för genomförandet av Leader+. I det följande redogör vi för några av de frågeställningar som aktivt diskuteras ute i LAG-grupperna och som utvärderingen anser vara viktigt att lyfta fram i det fortsatta arbetet. Flera av dessa frågeställningar skulle kunna ägnas en separat utvärdering. Utvärderingen vill därför peka på behovet av kunskapsöverföring, spridning och dialog mellan grupperna vad avser lösningar på flera av dessa problemställningar.

#### 3.5.1. Tematik

Leader + har en ganska komplicerad målstruktur. Det nationella programmet för Leader + arbetar med följande strategiska variabler:

- Allmänna målsättningar
- Horisontella mål
- Strategi
- Insatsområden
- Temaåtgärder

Programmet anger att laggrupperna skall välja att arbeta inom ett av de fyra angivna temana. Dessa är:

- Användningen av ny kunskap och ny teknologi för att göra landsbygdsprodukter, inbegripet tjänster, mer konkurrenskraftiga (1 LAG-grupp)
- Öka värdet i lokala produkter, inbegripet tjänster, särskilt genom att i samverkan underlätta för mindre företag att få tillgång till marknaden (4 LAG-grupper)
- Förbättring av livskvaliteten på landsbygden (3 LAG-grupper)
- Att på bästa sätt utnyttja natur- och kulturreсурser, inklusive naturområden som i enlighet med Natura 2000 är av intresse för hela EU (4 LAG-grupper)

Laggrupperna har själva haft möjlighet att precisera sitt tema. Det är påtagligt att planerna skiljer sig kraftigt åt vad avser hur väl tematiken preciserats. Laggruppernas val av tema har påverkats av olika faktorer. Några laggrupper har fortsatt inom den inriktning som man arbetade med under Leader II. En laggrupp anger att man under ansökningsstadiet fick reda på att ingen annan laggrupp valt ett visst tema och att man för att öka möjligheterna att godkännas som laggrupp valde detta tema. Vissa grupper har också tydligt använt temat vid framtagandet av planen och låtit SWOT-analysen och diskussionen i partnerskapet leda fram till det valda temat.

Det verkar ha varit svårt för laggrupperna att utveckla lagom breda teman. EF har hittat två typiska anpassningar av temat. I det ena fallet har laggruppen helt enkelt behållit det centralt givna temat oförändrat och i dessa fall har projekten också lätt

kunnat inordnas under detta tema. I det andra fallet har temat kraftigt begränsats till att gälla en sektor. I detta fall har det ibland blivit svårt att hitta tillräckligt många relevanta projekt som rymts inom temats ram.

EuroFutures intervjuer visar att laggrupperna i de flesta fall anser att de beslutade projekten ligger inom de valda temana. Samtidigt anger intervjupersonerna att projekten är ”spretiga” och att temana i praktiken inte begränsat urvalet av projekt. Detta betyder att de inte egentligen har varit styrande för verksamheten. Många av de projekt som genomförs har också relativt stora likheter med projekten i Leader II oaktat vald tematik.

Till sist, en allmän iakttagelse är att sekretariaten verkar ha varit mer angelägna om att strama åt temana än medlemmarna i laggrupperna. En tänkbar orsak till detta, som också nämns av flera personer, är att en stramare tolkning underlättar prioriteringen av projektansökningar för sekretariaten. I LAG-grupperna å andra sidan företräds många intressen. Intressen som vid en stramare tolkning av tematiken skulle riskera att bli utan medel.

Sammanfattningsvis anser EuroFutures att temana i många enskilda projektbeslut inte är ett operativt instrument som styr besluten i LAG-gruppen. Vissa LAG-grupper har dock en tydlig tematik i planen och låter den vara styrande. Utvärderingen betraktar inte denna variation mellan LAG-grupperna som något egentligt problem eftersom de flesta LAG-grupper funnit sitt eget sätt att arbeta med tematiken. Det blir däremot viktigt att i en förlängning utvärdera och sprida hur olika synsätt på tematik och olika teman påverkat hur framgångsrikt utvecklingsarbetet kommit att bli. Det finns inget fog idag för att säga att en stram eller tillbakalutad syn på tematik leder till utveckling eller ej.

### **3.5.2. Innovativitet**

I det nationella programmet anges att projekt inom Leader + skall kännetecknas av nytänkande/pilotkaraktär/innovativitet. Exakt vad begreppet innebär anges inte.

Innovativitet kan preciseras på olika sätt, t.ex. avseende följande:

- Innovativitet kan avse arbetsformerna och/eller produkten
- Innovativitet kan betyda att produkten/arbetsformerna är nya för projektet, för laggruppen eller för hela Sverige
- Innovativitet kan gälla marginella eller radikala förändringar av produkter/arbetsformer
- Innovativitet kan bedömas för varje projekt för sig eller totalt för LAG-gruppens samlade program

Samtliga LAG-grupper har diskuterat begreppet innovativitet. Ändå är det oklart vad grupperna egentligen menar med begreppet och det är också få LAG-grupper som explicit har definierat begreppet. Vår genomgång visar dock att de flesta LAG-grupperna anser att innovativitet kan gälla såväl arbetsformer som produkt och att det räcker med att produkten/arbetsformerna är nya för det egna projektet eller LAG-området. Innovativitet kräver enligt LAG-grupperna inte radikala förändringar utan det anses tillräckligt med marginella förändringar. Till sist anser många LAG-grupper

att innovativitetskravet bör tillämpas på hela LAG-planen och inte på enskilda projekt. Sammantaget en bild av inte alltför ambitiösa krav när det gäller innovativiteten.

I några fall har intervjupersonerna utifrån sina egna definitioner av begreppet angivit hur många av projekten de anser vara innovativa. Genomsnittligt anges att enbart ca 10 procent av de genomförda projekten är riktigt innovativa.

20 procent av projektledarna som besvarat EuroFutures enkät anger att det inte finns något projekt som liknar det egna projektet i området. Om man använder definitionen på innovativitet att projektet skall vara nytt för LAG-området skulle således ca en femtedel av projekten vara innovativa.

Av våra intervjuer framgår att många intervjupersoner inte anser att kravet på innovativitet begränsat antalet nya projekt. Med andra ord styr inte kraven på innovativitet projektens godkännande eller utformning. Dock finns det LAG-grupper där innovativiteten analyseras på ett systematiskt sätt inför projektbeslutet och där fyller innovativitet en viktigare funktion. I Glesbygdsverkets enkät till laggrupperna är omdömena inte lika drastiska utan ett antal LAG-grupper anser där att de har nytta av begreppet vid prioritering av projekt.

EuroFutures anser sammanfattningsvis att leaderverksamheten i alltför liten grad kännetecknas av innovativitet. Vi vill här betona Leaders roll som experimentverkstad där nya spännande arbetssätt och lösningar kan testas till frömma för landsbygds utveckling. Utvärderingen uppmanar därför LAG-grupperna att höja ambitionsnivå när det gäller den nyskapande delen i både projekt, arbetssätt och processer.

### **2.5.3. Spridning**

Spridning av projekterfarenheter och resultat kan ske på ett antal olika nivåer, t.ex. mellan:

- Tidigare program (Leader II) och det nuvarande Leader +
- Projekt inom samma laggrupper
- Mellan olika LAG-grupper
- Svenska och utländska LAG-grupper
- Spridning till andra områden som arbetar med landsbygdsutveckling
- Spridning till regionala och lokala utvecklingsaktörer

EuroFutures intervjuer visar att ingen egentlig erfarenhetsöverföring skett mellan det tidigare programmet, Leader II och det nuvarande, Leader +, i alla fall inte i organiserad form. Många intervjupersoner anger att de saknat denna information. På ad-hoc-basis har dock kontakter tagits mellan nuvarande och dåvarande LAG-grupper och på så vis har ändå erfarenhet förts över från Leader II. Det har dock varit upp till LAG-grupperna själva att ta sådana kontakter.

LAG-grupperna saknar generellt en strategi för spridning av resultaten inom Leader +. Detta gäller såväl på central nivå som inom de olika LAG-grupperna. Trots detta arbetar många laggrupper med spridning av resultat mellan projekten inom

laggruppen. Detta sker framför allt via gemensamma möten för projektledarna, fadderskapssystem etc.

Projektledarna i EuroFutures enkät fick svara på frågan om resultaten och erfarenheterna i det egna projektet var intressanta nog för att spridas till andra som arbetar med landsbygdsutveckling. Närmare 90 procent av de svarande projektägarna (180 stycken) instämde helt eller delvis i påståendet. Oavsett om projekten är innovativa eller inte anser i alla fall projektägarna att erfarenheterna är värda att sprida.

Flera LAG-grupper har djupare kontakter med oftast en eller två andra LAG-grupper. Kontakterna är av informell karaktär men bedöms som mycket värdefulla av både LAG-grupper och sekretariat. Vissa LAG-grupper har också besökt varandra för att lära på plats. En möjlig arena för spridning av resultat är leadernätverket. Detta har dock inte riktigt kommit igång ännu enligt de intervjuade LAG-gruppsrepresentanterna. Dessa sätter dock en stor tilltro till nätverket och anser att det har en viktig uppgift framförallt när det gäller spridning av erfarenheter mellan LAG-grupperna. Något som nästan alla grupper vill se mer av.

De flesta LAG-grupper, till sist, har inte startat sin internationella projektverksamhet och det finns heller inte någon strategi för spridning av erfarenheter på internationell basis.

Spridning av erfarenheter är enligt EuroFutures en oerhört central del i Leader + och utvärderarna anser att det är oroande att spridningen inte har fungerat mellan tidigare Leaderprogram och Leader+ och att den inte heller i nuläget tycks prioriterad inom Leader+. De centrala aktörerna, intresseorganisationerna och leadernätverket måste ta ett fast grepp om spridningsfrågan. Framförallt gäller det spridningen utanför den nuvarande leaderfamiljen. Hur förs vunna erfarenheter vidare om och när leadermetoden blir det dominerande arbetssättet för lokal utveckling? Hur kan erfarenheter föras över till den kommunala utvecklingsarenan? Det finns många intressanta och viktiga frågor kring spridningen och hur den skall hanteras och det är väsentligt att dessa inte behandlas styvmoderligt i det fortsatta programgenomförandet. Spridningsfrågan och innovativiteten hänger också delvis samman. Det är viktigt att LAG-grupperna vågar pröva principiellt intressanta, nydanande lösningar under innevarande period. Det är dessa lösningar och arbetssätt som är av intresse för övriga landsbygdssverige.

#### **3.5.4. Svenska nätverket för Leader+**

Målsättningen med det nationella nätverket för Leader+ är att upprätta och stimulera till effektivt samarbete mellan landsbygdsområden och att sprida erfarenheter från lokal landsbygdsutveckling till olika intressenter. Nätverket i Sverige drivs av Hushållningssällskapet på uppdrag av Glesbygdsverket. Detta sker i ett samarbete med aktörer som är verksamma inom området "lokal utveckling" i Sverige. Exempel på sådana aktörer är Carrefournätverket, Lantbrukarnas Riksförbund och SLU Kontakt/Landsbygd.

Inom ramen för halvtidsutvärderingen har representanter för nätverket, LAG-grupperna och andra centrala aktörer intervjuats om nätverkets arbete och resultat så

långt. En generell slutsats utifrån dessa intervjuer är att flertalet sekretariat i LAG-områdena haft och har stora förväntningar på vad nätverket skall åstadkomma. Inte minst med avseende på sekretariatens arbetsbelastning. Många tror att nätverket skall underlätta arbetet på sikt. Utöver detta råder också en allmän uppfattning om att nätverket ännu inte kommit igång på allvar och att man därför saknar konkreta resultat att diskutera och värdera. De flesta LAG-grupper tycker också att det är beklagligt att nätverket inte fungerade redan vid programstarten för Leader+. Därigenom hade värdefull information och kunskaper från tidigare Leaderprogram kunnat spridas mer effektivt och organiserat. Framförallt gäller denna kritik de LAG-grupper som är ”nya” i denna omgång av programmet och därför många gånger saknar egna erfarenheter om Leaderprogrammet.

I dag hyser många sekretariat tilltro till nätverkets arbete med en ny projektdatabas. Vissa farhågor finns dock att tillkomsten av detta rapporteringssystem inte kommer att utesluta de redan befintliga. En sådan utveckling skulle innebära högre arbetsbelastning för sekretariaten och ytterligare en instans att rapportera mot. Den projektdatabas för Leader+ som är under uppbyggnad publicerar löpande information om alla projekt i Leader+. Projektdatabasen skall agera ”skyltfönster” mot andra europeiska Leaderområden och t ex förse intresserade med kontaktuppgifter till andra projekt och sekretariat. Tanken är också att information om projekten som ingick i den förra programperioden av Leader skall kunna återfås via projektdatabasen.

En annan viktig aspekt i nätverkets kommande arbete är spridning av erfarenheter, lokalt samt på nationell och EU-nivå. Inte minst handlar spridningen av erfarenheter om att uppmärksamma Leader-modellen på en nationell politisk nivå och på så sätt väcka intresse för modellen som en arbetsmetod för landsbygdsutveckling i allmänhet. Nätverket har på olika sätt arbetat för att få till stånd detta intresse nationellt. Ett exempel är ett Leaderkonvent som planeras under år 2003. Det yttersta syftet med denna konferens är att föra upp Leader-modellen på den nationella politiska agendan. Andra initiativ som nyligen tagits av nätverket är att skapa ett speciellt ungdomsnätverk mellan LAG-grupperna för att främja utbytet av erfarenheter på ungdomsområdet. Utvärderingen ser ett stort behov av denna typ av initiativ och ser gärna att de ansvariga myndigheterna och ÖK-ledamöter understödjer nätverket i spridningsarbetet så långt det är möjligt.

### **3.5.5. Indikatorer och målsättningar**

Leader+ arbetar med två typer av indikatorer, programspecifika respektive planspecifika. De programspecifika rör det nationella programmet och är gemensamma för alla LAG-grupper medan de planspecifika skiljer sig åt mellan grupperna.

De programspecifika indikatorerna skall uppfylla två syften. De skall dels ge en övergripande bild av programmets fortskridande, dels skall de kunna användas för att mäta enskilda planers effekter i det lokala området. Indikatorerna skall vara övergripande, relevanta för såväl huvudmän och laggrupper, begränsade till antalet samt vara mätbara.

De programspecifika indikatorerna är:

- Antal nya arbetstillfällen
- Antal nya samarbetskonstellationer/nätverk
- Antal deltagare i utbildningsinsatser
- Bevarande och utvecklande av naturresurser
- Bidrag till ökad jämställdhet

EuroFutures intervjuer visar att intervjupersonerna vanligen har en något tveksam inställning till arbetet med indikatorer. Detta uppfattas mest som något som ”måste göras” för att tillfredsställa huvudmannen. De programspecifika indikatorerna sägs dock ha betydelse vid godkännande av projekt och de flesta LAG-grupper har rutiner för att bedöma indikatorerna. Indikatorerna har således betydelse lika mycket som urvalskriterier i förhand som målvariabler i efterhand.

Däremot anses de allmänt vara mycket svåra att följa upp. Det är också sällsynt med anvisningar från Förvaltningsmyndigheten till LAG-grupperna och i nästa steg till projekten om hur indikatorerna skall redovisas och de centrala anvisningarna ger inte tillräcklig information om hur detta skall göras. Exempelvis är det oklart vad som menas med en ”utbildningsinsats”. En sådan kan teoretiskt röra sig om ett kort seminarium eller en kurs på flera dagar. På grund av detta är det i dagsläget svårt att jämföra utfallet för olika LAG-grupper. Detsamma gäller indikatorn sysselsättning och nätverk, vad är det som mäts? Behov av tydligare anvisningar avseende programindikatorerna finns således.

Några av våra intervjupersoner anser att de kvantitativa indikatorerna inte speglar projektens särart och att de borde kompletteras med beskrivningar av t.ex. de speciella arbetsprocesserna inom Leader+. De kvalitativa beskrivningarna som är lämpligare att sprida till andra får stå tillbaka för det rena räknandet.

De planspecifika indikatorerna fastställs i lagplanen och tanken är inte att de skall användas för att jämföra utvecklingen mellan olika LAG-grupper. I programkomplementet till Leader + finns en sammanställning av indikatorerna och det visar sig också att grupperna definierar samma begrepp på helt olika sätt. Flera av LAG-gruppernas planindikatorer har i STINS slagits ihop och modifierats något. Många LAG-grupper har därför svårt att rapportera på ett relevant sätt i STINS. Man menar att det hade varit bättre om de egna planindikatorerna ograverade hade kunnat läggas in i STINS.

Planindikatorerna är till främst för den egna LAG-gruppen. De skall helt enkelt ge gruppen en möjlighet att kvantitativt kunna följa hur arbetet fortskrider. De specifika planindikatorerna bestäms av programkomplementet som på förslag från respektive LAG-grupp antagits av Övervakningskommittén. Vissa LAG-grupper och sekretariat anser att planindikatorerna inte helt väl speglar arbetet inom den egna LAG-gruppen. Från utvärderingens sida vill vi rikta en uppmaning till dessa grupper att helt enkelt ändra eller ta bort dessa planspecifika indikatorer så att de överensstämmer med verkligheten. Sådana ändringar skall tillställas och godkännas av Övervakningskommittén.

Indikatorerna i Leader+ skall utgöra beslutsunderlag vid projektbeslut men också möjliggöra uppföljning av resultat från projekten. EFs analys visar att indikatorerna används som urvalskriterier inför beslut om projektgodkännande och i den meningen

spelar en viktig roll. Däremot är det svårt att tekniskt sett följa upp resultaten via indikatorerna, speciellt de programspecifika, och LAG-grupperna har inte heller engagerat sig hårt i denna fråga. I dagsläget bedömer vi därför att resultaten från uppföljningen av indikatorerna kommer att vara av ganska lågt värde om inte ytterligare riktlinjer och rapporteringsprinciper för programindikatorerna sprids i systemet.

### **3.5.6. Horisontella mål**

De horisontella målen inom Leader + omfattar:

- Jämställdhet
- Integration
- Ungdomar
- Miljö
- Sysselsättning

Eftersom sysselsättning också uppträder som ett huvudmål för hela programmet har EuroFutures valt att fokusera på de fyra första målen i uppställningen: jämställdhet, integration, ungdomar och miljö.

#### Jämställdhet

Våra intervjuer visar att jämställdhet inte uppfattas som en prioriterad fråga. Ett tydligt bevis på detta är att vi under våra intervjuer fick mycket få kommentarer till frågor om problem och tänkande kring jämställdhetsfrågan.

Nio av tolv laggrupper har svarat på Glesbygdsvverkets fråga om könsfördelningen inom LAG-gruppen. Enligt enkäten är i genomsnitt 37 % av medlemmarna kvinnor, vilket betyder att grupperna totalt sett inte lever upp till det nationella programmets krav på att fördelningen mellan könen skall vara minst 40/60. Fem av elva undersökta LAG-grupper klarar inte 40/60-kravet men samtliga dessa ligger just under gränsen. Jämställdheten i LAG-grupperna har därmed försämrats något sedan programmets införande. Männen dominerar också klart bland ordförandena inom LAG-grupperna; enbart en av tolv ordföranden är kvinna.

När det gäller projektledarrollen i LAG-grupperna ser könsfördelningen jämnare ut än i själva LAG-gruppen. 54 procent av de projektledare som besvarat projektledarenkäten var män och 46 procent var kvinnor. 50 av de projekt som besvarat enkäten tillhandahåller utbildningar i LAG-grupperna. På dessa utbildningar har ca 4 500 personer deltagit varav 49 procent utgjordes av kvinnor. Vi frågade också hur många kvinnor respektive män som medverkade i projektens genomförande totalt sett. Av de drygt 7 000 personer som deltar i projekten utgjordes 53 procent av kvinnor. Den totala bilden av jämställdheten ute i projekten utifrån enkätens rent kvantitativa frågor är därmed mycket positiv.

Att frågan inte känns engagerande eller prioriterad vid intervjuer med LAG-grupperna kan möjligen bero på att arbetet de facto tycks vara jämställt ute i projekten och därmed har frågan hamnat längre ner på dagordningen. LAG-grupperna bör dock



bättre uppmärksamma genderfrågan i det egna arbetet, särskilt i samband med eventuella byten av LAG-gruppsledamöter och inte minst ordföranden.

### Integration

Integrationsmålet har varit svårt att uppfylla under det hittillsvarande arbetet i LAG-grupperna. Det upplevs delvis som apart eftersom de invandrare som finns ofta bor i städer som ligger utanför LAG-områdets gräns. Det finns därmed få projekt som specifikt är inriktade på integration och av de personer som medverkar i projektens genomförande är endast ett fåtal invandrare. Av 181 projekt som besvarat frågan om man har som mål att bidra till ökad integration i samhället anger 36 procent att man har ett sådant mål medan resterande inte har sådana mål.

En viktig förklaring till ovanstående enligt intervjuerna med LAG-grupperna är att det faktiskt finns relativt få invandrare inom LAG-gruppsområdena. Detta påstående gäller säkert generellt men finns inte styrkt av statistik för enskilda områden eller vad avser skillnader inom LAG-områdena. Det horisontella målet integration upplevs därför av många LAG-grupper som svårt att hantera. Å andra sidan finns det utrymme för innovativitet inom detta område. Det finns bl.a. exempel på projekt där man försöker få storstädernas invandrare att upptäcka möjligheter till jakt ute på landsbygden och andra projekt som syftar till att rekrytera boende till området från storstäderna. LAG-grupperna bör tydligare uppmärksamma integrationsmålet och föra en diskussion om vad det egentligen innebär och skulle kunna innebära i form av projekt i den egna LAG-gruppen.

### Ungdomar

Flera LAG-grupper uttrycker att det är svårt att få med ungdomarna i leaderverksamheten och att få till projekt som genomförs utifrån ungdomarnas, och inte de vuxnas, behov.

I det nationella programdokumentet anges att minst en ledamot i laggruppen skall vara under 25 år. Av de tio LAG-grupper som besvarat frågan om ungdomar lever fyra inte upp till det kravet. Flera av de ungdomshandläggare som vi intervjuade anger att de är svårt för ungdomar att få inflytande i LAG-grupperna. Detta beror på att de inte alltid respekteras av de vuxna men även på att de inte känner till hur organisationer, sammanträden etc. fungerar.

I vissa projekt är ungdomsdeltagandet mycket stort enligt svaren medan många inte har något ungdomsdeltagande alls. I bild framträder i enkäten av att det endera är ett "ungdomsprojekt" eller ett vanligt projekt med få eller inga ungdomar. Ungdomsvariabeln framstår i den meningen inte som ett horisontellt mål, dvs som ett mål som genomsyrar alla projekt. Det totala deltagande av ungdomar i projekten verkar trots detta i genomsnitt vara relativt god. Ca 25 procent av deltagarna i projekten är ungdomar, i praktiken är de dock koncentrerade till "ungdomsprojekten" som ofta har fler än 100 deltagande ungdomar.

En LAG-grupp, "Astrid Lindgren", har valt att helt fokusera programmet på ungdomar. Andra grupper har särskilda ungdomsprojekt och/eller har anställt

handläggare för att speciellt arbeta med ungdomsprojekt. Inom ”Astrid Lindgren” har man också utvecklat särskilda ungdomsindikatorer.

Att skapa goda livsvillkor för de unga på landsbygden är en nyckelfråga för att skapa utveckling enligt programdokumentet. Utredningens uppfattning är därför att initiativ som tagits av leadernätverket till ett sk ungdomsnätverk är intressant. Kunskapsöverföring att sprida goda exempel mellan LAG-grupperna bedöms som angeläget inom detta område.

### Miljö

”Miljö” definieras i det nationella programmet som ”att beakta miljön ur ett bevarande och utvecklande perspektiv”. Naturvårdsverket och Riksantikvarieämbetet har utvecklat avsnittet om miljö i det ursprungliga programdokumentet så att det nu finns en checklista som kan användas för att bedöma projektens miljöpåverkan. Checklistan har mottagits positivt i LAG-grupperna och har tydliggjort frågeställningen. Det är dock inte helt oproblematiskt att hantera bevarande av naturarv samtidigt som miljöpåverkan skall minimeras. I enskilda projekt kan dessa intressen vara motstridiga. Den enskilda indikatorn miljö som egentligen handlar om miljöpåverkan till följd av det bedrivna utvecklingsarbetet riskerar att sammanblandas med en del av själva planarbetet, nämligen natur- och kulturarv.

När det gäller projekten försökte vi särskilja frågor avseende natur- och kulturarvets bevarande samt miljöaspekterna. Av de ca 180 svarande projekten hade ungefär hälften som mål att bidra till en bättre miljö. Det framgår tydligt av kommentarerna i svaren att man tolkar begreppet miljö mycket olika.

Våra intervjuer visar att LAG-grupperna inte prioriterar miljöindikatorn, fokus ligger på natur- och kulturarv och att flera intervjupersoner inte vet hur man skall hantera målet och hur det skiljer sig från natur- och kulturarvet. Vi tror att det kan finnas anledning att särskilja dessa två områden. Miljöindikatorn borde främst uppmärksamma vilken samlad positiv eller negativ belastning på miljön som uppkommer som en följd av aktiviteten i projekten och i LAG-arbetet som helhet.

### Sammanfattning om horisontella mål

Enbart ett, ungdomar, av de horisontella mål vi undersökt har prioriterats tydligt av LAG-grupperna. De horisontella målens betydelse för verksamheten framgår också av antalet laggrupper som definierat planspecifika indikatorer för dessa. Statistiken redovisades i programkomplementet och framgår nedan.

Mål	Antal laggrupper som definierat planspecifika indikatorer
Jämställdhet	4
Integration	6
Ungdomar	8
Miljö	3

Mot bakgrunden av Leader + komplexa uppsättning av mål anser EF att det är naturligt att inte alla mål kan prioriteras. LAG-grupperna bör dock fortsätta att föra en dialog om hur de horisontella målen skall hanteras.

### 3.5.7. Treparterskapet

Treparterskapet mellan de tre parterna offentliga-, privata- och ideella sektorn är en viktig beståndsdel i Leader+. Partnerskapet kan dels etableras i LAG-grupperna, dels i de olika projekten. Vi kommer att återkomma med en fördjupad studie av partnerskapen i slutrapporten.

Det nationella programmet anger att varje sektor i princip skall bemanna 1/3 av medlemmarna i LAG-gruppen och att den privata och ideella sektorn tillsammans skall stå för minst 50 % av medlemmarna. Fördelningen mellan de tre parterna är relativt jämn inom LAG-grupperna. Offentliga organisationer står idag enligt Glesbygdsvärdets enkät för 34 procent av alla medlemmar, ideella organisationer för 37 procent och företagare för 29 procent.

I EuroFutures intervjuer framkommer det att intervjupersonerna anser att treparterskapet generellt sett fungerar bra och att det är ett spännande, obyråkratiskt och samtidigt givande arbetssätt. Det finns få stora konflikter inom grupperna utan istället är samverkan god mellan de tre parterna. Bredden på deltagarnas kompetens och möjligheten att lära av varandra är några fördelar som kommer fram i intervjuerna. Ett problem som intervjupersonerna pekar på är att kulturskillnader mellan de olika grupperna ibland försvårar samarbetet. Samtidigt är villkoren för parterna olika. Medlemmarna från den offentliga sektorn kan t.ex. gå på möten eller läsa in material på arbetstid etc. vilket ger dem en fördel framför de andra laggruppsmedlemmarna. Vissa LAG-grupper har därför valt att lägga samtliga sina möten på kvällstid och helger för att alla skall kunna delta på lika villkor.

Styrkeförhållandet mellan de tre parterna är relativt jämn i LAG-grupperna. I några grupper har den ideella sektorn störst inflytande medan den offentliga dominerar i andra. Ett genomgående svar från grupperna är dock att det är svårt att engagera den privata sektorn och det gäller speciellt för arbetet i LAG-gruppen. I flertalet LAG-grupper har den ideella sektorn varit mest aktiv, men i takt med att verksamheten utvecklats har den offentliga sektorns engagemang ökat. Vissa grupper anger att det finns risk för att den offentliga sektorns representanter, speciellt kommunrepresentanterna, tar över. Orsaken till det är dels att de har mer tid att driva arbetet, dels att de har mer erfarenhet av den här typen av arbete.

En del LAG-grupper har arbetat medvetet med tekniker som skall underlätta samarbetet mellan de tre parterna. Ett exempel är att arbeta i små arbetsgrupper kring olika frågor och med företrädare för alla tre sektorerna.

Några LAG-grupper verkar medvetet arbeta för treparterskap också inom alla de enskilda projekten medan andra främst ser arbetssättet som något för LAG-grupperna. Ytterligare andra strävar efter treparterskap i projekten men betraktar det ej som ett krav.

De flesta LAG-grupperna anger att det arbetssätt som gäller för trepartnerskapet inte har förändrats under projektperioden. Några anger dock att arbetssättet har formaliserats så att det nu mer liknar det för en vanlig byråkratisk organisation.

Trepartnerskapet är ett av Leader+ viktigaste kännetecken och EuroFutures bedömning är att det i stort sett har fungerat bra. För den fortsatta verksamheten är det viktigt att se till att ingen av de tre sektorerna dominerar LAG-grupperna samt att försöka engagera fler företagare i LAG-gruppsarbetet. (För en detaljbeskrivning av hur trepartnerskapet fungerat, se kapitel 5.)

### **3.5.8. Mobiliseringen efter programstart**

Formeringen av LAG-grupperna innebar ett intensivt mobiliseringsarbete och detta skedde framför allt via informations- och stormöten ute i de berörda byarna. I takt med att verksamheten kommit igång har ofta det engagemang som fanns vid starten avtagit något och som en del av detta har projektinflödet minskat inom många LAG-grupper.

För att utveckla verksamheten och öka engagemanget har LAG-grupperna använt olika mobiliseringsstrategier. Vi har urskiljt två olika typer av strategier. De flesta LAG-grupper har sjuksatt och beviljat medel till speciella mobiliseringsprojekt medan andra arbetat med mobilisering enbart inom det utrymme som det tekniska stödet medger, upp till 15 procent. De avsatta resurserna för mobilisering varierar därför från område till område. De grupper som valt att sätta alla resurser i projekt menar att den större projektvolym som detta innebär i sig kommer att skapa en mobilisering inom LAG-gruppsområdet. De olika synsätten består delvis i att man tolkat regelverket olika vad avser vad som bör betraktas som tekniskt stöd.

LAG-grupperna har också olika förhållningssätt vad gäller hur mycket gruppen och speciellt sekretariatet skall stödja projektens arbete med ansökningar, administration, redovisning etc. En del LAG-grupper har en striktare syn och anser att projekten i stort sett bör klara sig själva medan andra vill mobilisera genom att erbjuda hjälp i form av idéverkstad, stöd för att formulera ansökan m.m.

EuroFutures kan konstatera att de flesta LAG-grupper ser mobiliseringen som en viktig fråga men att grupperna har arbetat med mobilisering på helt olika sätt. Det går inte att idag uttala sig om vilket sätt som varit mest effektivt men olikheterna gör att det är viktigt att sprida erfarenheterna av de olika arbetssätten bland LAG-grupperna. Att dokumentera hur man arbetat med mobilisering är ett av de moment som är viktigt för att kunna sprida erfarenheterna av Leader+ utanför kretsen av de närmast berörda. Vi kan också konstatera att flera av LAG-grupperna säger sig behöva arbeta mer med mobilisering för att öka inflödet av spännande projektidéer under den avslutande programperioden.

### **3.5.9. Additionalitet och risk för dubbelfinansiering**

I många av LAG-områdena finns tillgång till andra finansiella instrument från Europeiska unionen. De program som är vanligast inom de aktuella leaderområdena är mål 2 och mål 3 samt LBU-stödet inom jordbrukspolitikerna.

I våra intervjuer beskrev LAG-gruppernas representanter hur de ser på additionaliteten i Leader+. Många konstaterar att enskilda projekt – om man bara ser till projektets sakinhåll - skulle ha kunnat finansieras av andra program. Samtidigt poängterar de att Leaderprojektets tillkomst i ett underifrånperspektiv och med deltagande från trepartnerskapet ändå gör dem annorlunda. Additionaliteten ligger i så måtto lika mycket i själva leadermetoden som i processen. Det andra benet som additionaliteten vilar på om man frågar LAG-grupperna är hänförligt till innovativiteten och spridningsuppdraget. En annan del av additionaliteten framkommer om man ögnar igenom listan med projektägare. Mål 2 och mål 3 präglas mer av organisationer med stora vana av EU-projekt, de skulle kunna kallas projektproffs. I Leader+ framträder underifrånperspektivet i den meningen att projektägare som annars inte brukar komma in i systemen är aktiva. Utvärderingens slutsats är därför att Leaderprojekten i Sverige har en egen karaktär med trepartnerskapet och underifrånperspektivet. Innovativiteten och spridningsuppdraget är en annan viktig bit som skiljer ut Leader+ från andra program.

På den formella ansökan till LAG-grupperna skall de sökande ange om de sökt och fått pengar från annat EU-program. Således måste man till att börja med begå en bedräglig handling som sökande för att dubbelfinansiering skall kunna uppstå, det kan inte ske genom okunnighet från den sökandes sida. När det gäller risken för dubbelfinansiering bedömer samtliga LAG-grupper denna risk som mycket liten. Representerade i LAG-gruppen finns ofta länsstyrelser, landsting och kommuner. Deras representanter har ofta en god bild över vilka som sökt och fått medel i andra program. Vissa LAG-grupper har också ett samarbete med berörda kanslier för andra program för att stämma av projektläget.

### **3.5.10. Medfinansiering och Leaders roll i utvecklingsarbetet på lokal och regional nivå**

Leader+ ska liksom övriga strukturfondsprogram medfinansieras av svenska offentliga medel. Till detta ska läggas privat medfinansiering i någon form. Den offentliga finansieringen utgörs i huvudsak av statliga medel på central, regional eller lokal nivå samt medel från kommuner och landsting.

I Leader-programmen utgör kommuner och länsstyrelse/regionförbund de viktigaste offentliga medfinansierarna. Därutöver utgör de särskilda medel som Näringsdepartementet avsatt för Leader-programmen ett viktigt tillskott till finansieringen. Dessa medel hanteras av länsstyrelsen på regional nivå. Den privata medfinansieringen sker i de flesta fall genom eget arbete, mer sällan i form av reda pengar. Det ideella arbete som läggs ner i projekten är mycket omfattande och ersätts med ett fastlagt schablonbelopp.

Medfinansieringen i de olika Leader-programmen har lösts på olika sätt. I vissa områden är medfinansieringen ett problem, i andra inte. Utifrån våra intervjuer med LAG-grupperna har vi sett två skilda modeller för medfinansieringen.

Den ena modellen bygger på att kommuner, länsstyrelser och andra offentliga medfinansierare beslutar om en ram för medfinansiering till Leader-programmet. Ramen kan sträcka sig ett, två eller tre år framåt. Utbetalning sker i de flesta fall på halvårs- eller årsbasis där det beslutade beloppet betalas ut efter avstämning med

sekretariatet, ofta med halvårsvisa förskott. De Leader-områden som arbetar utifrån denna modell har inte några problem med medfinansieringen. Möjligen kan det förekomma att enstaka kommuner med dålig ekonomi inte betalat i tid.

Den andra modellen, som dock är ovanlig, bygger på att de offentliga medfinansierarna tar ställning till varje enskilt projekt antingen i beslutsfasen eller i utbetalningsfasen. För projektägaren innebär detta att de måste övertyga såväl LAG-gruppen som medfinansieraren om att projektet är bra och har genomförts enligt projektplanen. Det kan också innebära att de måste göra dubbla redovisningar för utbetalning av projektmedel. För LAG-gruppen innebär det en mer tungrodd beslutsprocess där kommunen utgör en extra instans för hanteringen av projektmedel. Detta arbetsätt förekommer i några LAG-grupper initialt, men de flesta kommuner har nu förstått och accepterat LAG-gruppens autonoma ställning.

Beslut om medfinansiering är således en del i finansieringsfrågan, en annan del är själva utbetalningen av medlen. I de flesta fall fungerar dock relationen mellan LAG-gruppen och medfinansierarna väl. I flera Leader-områden har de problem som fanns initialt till stora delar lösts. Ett par problem kvarstår dock.

Ett sådant problem är fördelningen av de öronmärkta medlen från regeringen som skulle gå till Leader + områdena med Länsstyrelsen som mellanstation. Flera LAG-grupper har påpekat att länsstyrelserna varit ovilliga att betala ut dessa pengar till LAG-grupperna. I vissa områden vet LAG-gruppen inte alls om resurserna använts och hur mycket som finns kvar. Länsstyrelserna vill i vissa fall betala ut medlen endast mot rekvisition enligt samma modell som fondverken. Med tanke på att medlen öronmärkts från regeringen finner utvärderingen detta sätt att agera minst sagt förvånande och kontraproduktivt för arbetet i de aktuella LAG-grupperna.

Ett annat problem som framkommit i vissa Leader-områden är att tillväxtavtalet utgör ett hinder för projektfinsieringen, beroende på att landsbygdsutveckling inte ligger inom ramen för avtalet. Landsbygdsutveckling är således inte ett prioriterat område när det gäller fördelning av resurser på regional nivå. Företrädarna för LAG-grupperna har i många fall inte heller kommit in i arbetet med tillväxtprogrammen. Kopplingar till annat regionalt utvecklingsarbete har varit och är för svaga. Länsstyrelser och motsvarande organisationer måste därför vinnlägga sig om att få in representanter för LAG-grupperna tidigt i sådant arbete.

Ett tredje problem som lyfts fram i vissa LAG-grupper är att kommunerna ställer krav på ett återflöde av projekt i relation till de medel som kommunen satsat i Leader-programmet. Det innebär med andra ord att fördelningen av resurser riskerar att styras av geografiska fördelningsprinciper framför projektinnehåll. Något som i sin tur innebär att områdesövergripande projekt blir lidande eftersom de inte tydligt kan hänföras till en enskild kommun. Detta samtidigt som flera LAG-grupper framhåller att det är just områdesövergripande projekt som behövs.

Den sammantagna bilden är således att medfinansieringen inte är ett stort problem i Leader-områdena idag. Även om det funnits problem på vägen och även om det i vissa områden ställs omfattande krav på redovisning och underlag även från medfinansierarna, tycks finansieringen och utbetalningen av medel i regel fungera väl. Vissa LAG-grupper framhåller att de har ett utmärkt samarbete med medfinansierarna

som förskottat betydande summor. De problem som fortfarande kvarstår och som beskrivits ovan är dock viktiga att uppmärksamma, inte minst vissa länsstyrelsers agerande i medfinansieringsfrågan. Annars finns en risk att Leader +, LAG-grupperna och trepartnerskapet präglas av byråkratiska rutiner och praxis och därmed inte får den självständiga ställning som de bör ha. Samtidigt är det naturligtvis viktigt att Leader-programmen koordineras med det utvecklingsarbete som bedrivs på lokal och regional nivå, där inte minst kommunerna är en samtalspartner och utvecklingsaktör man inte kan bortse ifrån. Även om Leader+ skall vara autonomt är utvärderingen övertygad om att ett gott samarbete och förtroendefullt utbyte med deltagande kommuner är en nyckel till framgång.

### 3.5.11. Långsiktighet och kommersiell potential i projekten

En frågeställning som har diskuterats mycket i LAG-grupperna i samband med projektbeslut är projektens långsiktiga utvecklingsförmåga och också den kommersiella potentialen i projekten. Frågan knyter också an till programindikatorn och det horisontella målet sysselsättning.

Målsättningen i samtliga Leader-områden är att projekten ska utvecklas och, helst, fortgå även efter att Leader-projektet avslutats. Långsiktighet lyfts fram som ett kriterium i samband med projektbeslut. Samtidigt framhåller samtliga LAG-grupper att det är mycket svårt att avgöra huruvida ett projekt kan överleva långsiktigt. I slutändan är det flera faktorer som avgör potentialen att fortsätta, exempelvis projektledarens förmåga att driva projektet, projektidéns hållbarhet i själva genomförandet, viljan hos de inblandade aktörerna att fortsätta arbetet etc.

I våra intervjuer framkommer också en skillnad i synsätt mellan ideell sektor och privata företag. I många projekt lägger projektmedarbetare ner ett omfattande ideellt arbete mätt i nedlagd tid. Genom Leader-programmet får det ideella arbetet ett reellt värde som dessutom genererar EU-pengar. Detta är en viktig stimulans för de aktörer som arbetar i projekten. När Leader-projektet avslutats uppstår ofta frågan om hur projektet ska gå vidare i nästa steg. I flera fall vill ideella aktörer fortsätta att driva projektet på ideell basis och om så är möjligt med offentliga medel som grundplåt. Att överlåta projektet/affärsverksamheten till en privat aktör ses som svårt. En inte ovanlig uppfattning är att man inte vill att en privat aktör ska "tjäna pengar" på det ideella arbete som lagts ner i projektet. Därmed finns också en risk att en fortsättning inte är möjlig utan finansiering utifrån, trots att det finns kommersiell potential i projektet. Svårigheten att överlåta en gemensam nytthet som skapats i projektet på en person så att denna kan och tillåts tjäna pengar är således ett problem i projekten. Flera LAG-grupper försöker därför redan i ansökningsfasen få projektledarna att definiera hur detta skifte skall lösas, både för att skapa långsiktighet och undvika onödigt bråk.

Bilden av hur långsiktighet, kommersialitet och sysselsättning präglar arbetet i de olika LAG-grupperna varierar starkt. Vissa LAG-grupper ser det som den viktigaste frågan och det urvalskriterium som LAG-gruppen vrider och vänder mest på vid projektbeslut. Andra LAG-grupper har frågorna mycket långt ner på agendan. De LAG-grupper som prioriterat kommersialitet och sysselsättning hårt lyfter ofta fram att det rigida regelverket kring företagsstöd och stöd till fasta investeringar ibland kan vara en black om foten. Ibland kan den konkreta investeringen vara viktig för

sysselsättningskapandet menar man. Andra grupper menar att avgränsningen är bra eftersom man annars blivit ett sedvanligt riskkapitalbolag dit alla företag vänt sig.

Om vi tittar närmare på projekten och hur de ser på långsiktigheten vad avser sysselsättning, visar det sig att 70 procent av projekten (195 svar) har som mål att skapa sysselsättning, direkt eller indirekt, medan 30 procent inte har detta som ett projektmål. Med andra ord tycks sysselsättningskapande och långsiktighet vara en viktig variabel i Leader+. Utvärderingens bedömning är att denna fråga tycks prioriteras mer i Leader+ än vad som var fallet i Leader II.

Frågan om hur man skapar långsiktighet i form av kommersiell bärkraft och sysselsättning är enligt utvärderingens uppfattning mycket central och erfarenhetsmässigt från annan projektverksamhet mycket svår. Frågan prioriteras i varierande grad av olika LAG-grupper. Vi tror att det finns anledning för LAG-grupperna att arbeta med erfarenhetsöverföring kring detta tema under programperioden.

### 3.5.12. Glesbygdverket och Övervakningskommittén

Leader+ har, liksom övriga strukturfondsprogram, en Övervakningskommitté (ÖK) vars uppdrag är att följa programmet som helhet och se till att LAG-grupperna följer den inriktning som lagts fast. Glesbygdverket har uppdraget som Övervakningskommitténs sekretariat med uppdrag att sammanställa rapporter för Leader-programmet som helhet. Glesbygdverket är också ansvarig för den halvtidsutvärdering som nu genomförs. ÖK har som uppgift att vid behov införa ändringar i programdokumentet och programkomplementet. Glesbygdverkets viktigaste roll var under programmets initiala fas när man utsåg de tolv LAG-grupperna.

Intervjuerna med LAG-grupperna ger en i stort sett sammanhållen bild av Övervakningskommitténs och Glesbygdverkets roll. Det framgår tydligt att LAG-grupperna och sekretariaten inte vet vilken roll ÖK har och att man inte heller haft någon kontakt med ÖK och dess ledamöter. En uppfattning är att ÖK bevakar programmet utifrån sitt perspektiv, dvs *inte* det lokala perspektivet. Flertalet LAG-grupper framhåller också att de inte sett någon information från ÖK och dess möten. Någon aktör uttrycker att "så länge allt fungerar behöver vi inte ha någon kontakt med ÖK". Många LAG-grupper verkar också sakna kännedom om att principiella frågor kan lyftas till ÖK för att i en förlängning eventuellt förändra programkomplement eller dylikt.

Ett delvis annat perspektiv framkommer från de aktörer som i högre grad känner till ÖK. Här är uppfattningen att ÖK är mer livaktig nu jämfört med under Leader II, men att ÖK inte påverkar LAG-gruppernas verksamhet. En ÖK-ledamot menar att ÖK-mötena är viktiga, inte så mycket för de formella delarna utan snarare för de möjligheter till samtal och diskussioner som uppstår i samband med mötena. Ledamöterna tycks generellt nöjda med möteskulturen och formerna för ÖK. Den brist som lyfts fram i intervjuerna med några av ledamöterna är att det varit alltför få principiella frågeställningar och diskussioner på ÖKs möten. Det blir för mycket tekniska frågor och avrapporteringar och dessutom kommer ÖK-informationen till sekretariaten och LAG-grupperna först 3-4 månader efter mötena.



Glesbygdsverkets roll uppfattas också fortfarande delvis som otydlig. Att de ansvarar för att föra ut information från ÖK vet man generellt och att man kan vända sig till Glesbygdsverket med principiella frågeställningar. Den allmänna uppfattningen är dock att den bästa informationskällan är kontakter och möten med andra LAG-grupper och informationen via Leader+ nätverket. LAG-grupperna tycker att personalen som arbetar med Leader+ på Glesbygdsverket är engagerade och tillmötesgående, och gör sitt bästa för att lösa uppkomna frågor. Personalomsättningen bland handläggarna anses dock ha varit väl hög under perioden. Glesbygdsverket som organisation anses dock inte prioritera Leader+ särskilt högt. LAG-gruppernas sekretariat anser att det är märkligt att verkets ledning är så pass ointresserad av Leader+ mot bakgrund av att programmet handlar om metodutveckling avseende utvecklingsarbete på den svenska Glesbygden. Många intervjuade klagar på att verket som helhet inte är särskilt intresserade av operativa insatser utan mer vill ta fram och analysera statistik om landsbygden.

Utvärderingens bedömning är att ÖK och Glesbygdsverket fullgjort sina roller på ett ändamålsenligt sätt både i programmets initiala fas och i den nuvarande genomförandefasen. Sammantaget finns dock ett behov av information ute i LAG-grupperna om ÖK, Glesbygdsverket och deras roller i systemet som helhet.

### **3.5.13. Specifika frågeställningar**

I våra intervjuer med sekretariat och LAG-grupper har ett antal potentiella problemområden lyfts fram. Det handlar särskilt om kraven på momsredovisning och nyttjande av företagsstöd i programmen samt kopplingen till landsbygdsstöden.

#### Momsredovisning

Enligt svensk skattelag har projekten momsplikt, vilket innebär att momsen läggs till kostnaderna i projektet. Projekten har inga intäkter att dra av dessa kostnader mot. Moms minskar därmed den totala möjliga projektfinansieringen inom Leader+. Av intervjuerna med sekretariaten framgår dock att detta inte är något egentligt problem eftersom man räknar med momsen när man budgeterar för de olika projekten. För projekten innebär det naturligtvis att budgeten blir lägre. Den allmänna uppfattningen är därför att det är synd att momskostnaderna tar en del av de medel som annars hade kunnat användas till utvecklingsåtgärder. LAG-grupperna har dock accepterat situationen och arbetar utifrån de givna förutsättningarna.

Den möjliga risk att momsplikten skulle innebära en snedvridning mot offentliga projektägare – eftersom dessa inte är momspliktiga - har dock inte uppstått. Sekretariaten och LAG-grupperna har varit medvetna om frågan från början och har hanterat den på ett bra sätt.

#### Företagsstöd och kopplingen till landsbyggsstöd

Ett annat potentiellt problemområde är hanteringen av företagsstöd inom ramen för Leader-programmen. Denna frågeställning är direkt knuten till vilken tematik programmen är uppbyggda kring. Leader-program med inriktning på företag och

förädling har en klar koppling till nyttjande av företagsstöd, medan de program som arbetar med exempelvis natur- och kulturarvet inte har behövt hantera frågan.

En frågeställning kring företagsstöden är gränsdragningen mellan vad som är företagsstöd och vad som inte är det. Klart är att LAG-gruppen inte kan besluta om stöd till enskilda företag, men däremot till företagsnätverk och samverkansprojekt mellan företag. Våra intervjuer med sekretariaten och LAG-grupperna visar dock att det finns skilda uppfattningar om möjligheten att nyttja företagsstöd. Vissa menar att de inte har rätt att bevilja företagsstöd, andra menar att de inte beviljar företagsstöd direkt till företag utan löser det på andra sätt. Ytterligare andra menar att riktlinjerna för stödgivning är tydliga och att det hanteras genom att bedömningar görs från fall till fall. I de fall det finns oklarheter förs diskussioner med länsstyrelsen.

Ett allmänt problem i detta sammanhang tycks vara svårigheten att få fram projekt med koppling till företagande och med kommersiell inriktning. Det ses som en utmaning för den återstående programperioden.

Sammantaget tycks det inte finnas några egentliga problem kring ovanstående frågeställningar, som hindrar genomförandet av Leader-programmen. Vissa frågeställningar bör dock uppmärksammas, som exempelvis att hitta former och arbetssätt för att få fram fler projekt med företag givet rådande regelverk.

## 4. Måluppfyllelse

Eftersom detta är en halvtidsutvärdering finns det ingen anledning att försöka bedöma den slutliga måluppfyllelsen inom Leader+. Det finns dock anledning att se hur programmets centrala målformuleringar prioriteras så här långt av de operativa projekten runt om i LAG-områdena. Syftet med denna del av rapporten är således att ge en bild över vilka mål som prioriterats samt i vilken utsträckning som projektledarna anser sig vara på väg att nå dessa mål. Resultaten nedan kan ses som en första indikation på måluppfyllelsen.

När det gäller absoluta siffror om nätverk, jobb, deltagare etc bör det hållas i minnet att vid tiden för enkätens genomförandet hade 40 procent av den totala beslutsramen för hela Leader+ tagits i anspråk. Av dessa beslutade projekt hade många precis påbörjats. Knappt 50 procent av respondenterna har inte svarat på många av frågorna. De absoluta siffrorna återger m.a.o ca 20 procent av den totala projektvolymen inom Leader+ och underskattar därmed kraftigt ett förväntat slutresultat. Dessutom är det idag för tidigt att överblicka projektens effekter.

För att mäta Leaderprogrammets måluppfyllelse i Sverige så här långt har EuroFutures utformat en enkät ställd till totalt 411 projektledare i de 12 LAG-grupperna. Kanslierna har varit behjälpliga och försett oss med e-mail-adresser till projektledarna. Enkäten genomfördes elektroniskt och skickades via e-mail till respondenterna. Under perioden 2003-05-15 t o m 2003-06-04 hade respondenterna möjlighet att besvara frågorna. Under perioden som enkäten var öppen för svar skickades två påminnelser ut till de respondenter som inte påbörjat att besvara enkäten. Dessa påminnelser medförde att fler mottagare deltog i undersökningen.

Enkäten omfattade totalt 30 frågor. Olika svarsalternativ och därtill programmerade villkor styrde respondenten, vilket gjorde att långt ifrån alla behövde svara på samtliga 30 frågor. På så sätt blev enkäten i ganska hög utsträckning projektanpassad.

Syftet med enkäten var främst att undersöka *om* respondenterna anser att deras projekt bidrar till Leaderprogrammets övergripande målsättningar, programmets horisontella mål och programspecifika indikatorer samt i så fall *i vilken utsträckning* de bidrar till dessa mål. Respondenterna har även i vissa fall uppmanats uppskatta kvantitativa bidrag och resultat, d v s vad gäller t ex antal nya arbetstillfällen, antal nya nätverk etc som skapats/kommer att skapas under projektets genomförande.

De horisontella målen är:

- Jämställdhet
- Integration
- Ungdomar
- Miljö
- Sysselsättning

De programövergripande målsättningarna är:

- Förbättra förutsättningar för en stärkt ekonomi i området, vilket bidrar till att nya arbetstillfällen skapas.
- Öka värdet av natur- och kulturarvet samt
- Förbättra de organisatoriska möjligheterna i samhället.

För att mäta målen finns ett antal programspecifika indikatorer. Dessa är:

- Antal nya arbetstillfällen
- Antal nya samarbetskonstellationer/nätverk
- Antal deltagare i utbildningsinsatser
- Bevarande och utvecklande av naturresurser
- Bidrag till ökad jämställdhet

Eftersom de olika målsättningarna och tillhörande indikatorer överlappar varandra på ett flertal ställen har EuroFutures valt att mäta måluppfyllelsen i Leader+ utifrån följande områdena: sysselsättning, natur- och kulturarv, jämställdhet, integration, ungdomars delaktighet, utbildning, nätverk, spridning, innovation och miljö. Områdena – målen i enkäten - har valts utifrån programmålen ovan samt för att försöka fånga en så tydlig bild av nuläget i projekten som möjligt.

Det resultat som redovisas nedan bör tolkas med viss försiktighet. Bedömningarna har gjorts utifrån projektledarnas subjektiva uppfattning och tolkning av både specifika enkätfrågor och projektet som sådant. Det är t ex mycket svårt att uppskatta det faktiska resultatet vad gäller antal nya sysselsättningstillfällen, det har inte minst tidigare utvärderingar visat på. Många gånger är det t ex svårt att uttolka vad som är det egentliga upphovet till ett nytt arbetstillfälle. Ett antal variabler kan samvariera och därmed tillsammans ligga till grund för de nya sysselsättningstillfällen som uppstått. En annan viktig aspekt är respondenternas mer eller mindre subjektiva uppfattning och tolkning av det projekt han/hon driver och dess egentliga effekt på framtida landsbygdsutveckling. Liknande resonemang gäller också för övriga mål i Leader+. Projektledarna är inte alltid medvetna om hur de horisontella målen utformats i programdokumentet och inte heller varför dessa mål finns med som övergripande agenda för Leader+. Dessa förhållande bör alltså beaktas vid tolkningen av resultaten från enkäten.

## 4.1 Svarsfrekvens och generella resultat

Av de 411 respondenter som fått enkäten har 215 respondenter fullföljt hela enkäten och 52 har påbörjat och svarat på delar av enkäten, sammanlagt 267 respondenter. Den totala svarsfrekvensen uppgår till 65 procent. Ett bortfall på ca 35 procent beror på flera olika faktorer. I några fall har respondenten varit bortrest och därigenom inte haft tillgång till Internetuppkoppling, andra har inte ansett sig ha tid eller lust att besvara enkäten. En hög andel av den senare gruppen bortfall har uppgivit att tidsbristen berott på att de tycker sig ha fullt upp med annan, liknande rapportering till andra instanser i programmet. I några fall har respondenterna också angivit dålig Internetuppkoppling som anledning till att ej besvara enkäten. Omkring 100 respondenter har via telefon eller e-mail hört av sig till EuroFutures med frågor

rörande enkätens utformning, syfte, tidsaspekt etc. Många av dessa kontakter har också varit av förklarande karaktär, dvs respondenten har meddelat varför han/hon inte kunnat besvara enkäten.

Vad avser bortfallet ser vi inga direkta gemensamma drag bland de som valt att inte svara vad avser storlek på projekt, genderaspekter eller projektnriktning. Däremot varierar svarsfrekvensen mellan olika LAG-områden. Vissa LAG-områden har i det närmaste fått med alla projekt medan andra har en låg svarsfrekvens. Det har därför inte varit meningsfullt att jämföra LAG-områden med varandra.

## 4.2 Innehåll

Enkäten inleds med frågor av mer generell karaktär med avseende på projektstart, budget och projektets storlek vad gäller antal medverkande aktörer/organisationer. Därefter följer frågor om projektens måluppfyllelse och bidrag till landsbygdsutveckling. Frågorna utgår ifrån Leaderprogrammets målbild som finns beskrivet främst i programdokumentet för Leader+. Programmets generella målsättningar – att förbättra förutsättningarna för stärkt ekonomi, öka värdet av natur- och kulturarv samt att förbättra de organisatoriska möjligheterna i samhället – har utgjort enkätens grundstruktur. Därefter har frågor utformats för att om möjligt mäta genomförda och planerade insatser på dessa områden. Programmets horisontella målområden; sysselsättning, jämställdhet, integration, ungdomar och miljö har behandlats i olika avsnitt i enkäten. Frågorna i dessa avsnitt har utformats med utgångspunkt från de för Leader+ uppsatta indikatorer för mätning av resultat och effekter. Dessa är: antal nya arbetstillfällen, antal nya nätverk, antal deltagare i utbildningsinsatser, bevarande och utvecklande av natur- och kulturarvet samt bidrag till ökad jämställdhet.

Frågor kring organisation och upplägg lokalt i de olika LAG-grupperna, problematiken kring programmets krav på innovativitet och behov av spridning av resultat behandlas i två separata och avslutande avsnitt.

Nedan presenteras de resultat som erhållits på vart och ett av ovanstående undersökningsområden.

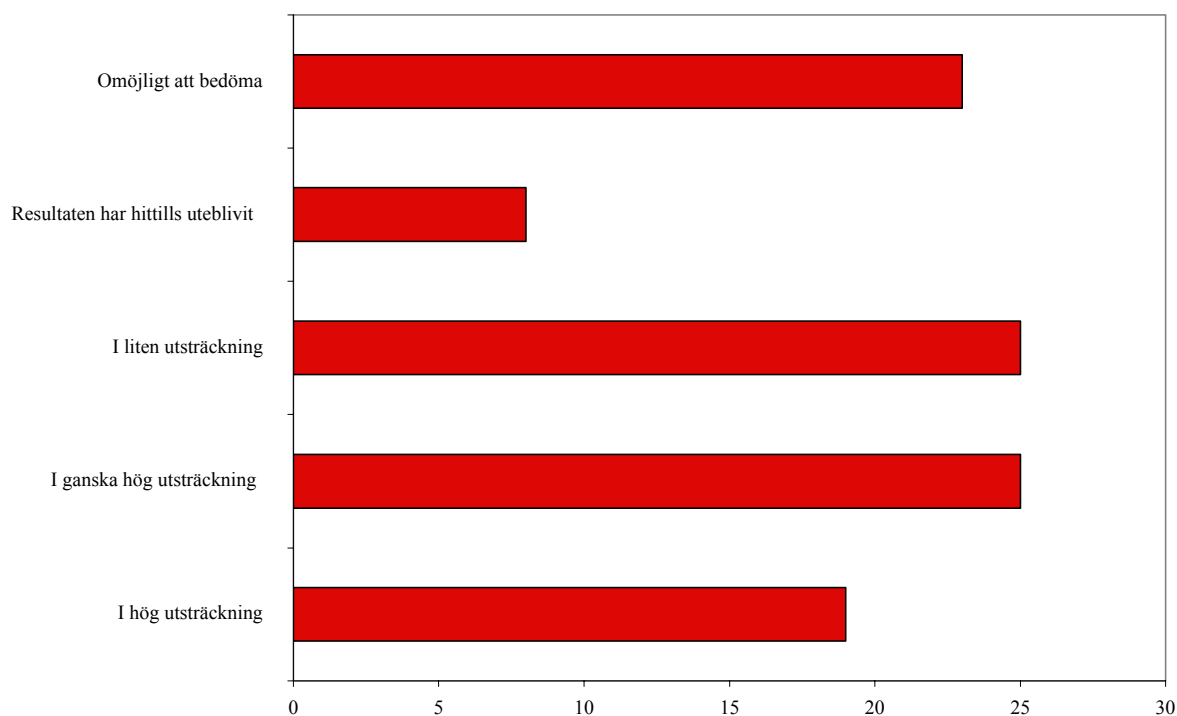
## 4.3 Aktörsfördelning i projekten

Sammanlagt har nära 18 000 aktörer aktivt deltagit i de projekt som besvarat enkäten. Med aktörer menas här privata företag, offentliga organisationer, ideella föreningar och privatpersoner. Den sistnämnda aktörstypen är den i särklass mest förekommande. Sammanlagt ingår 13 659 privatpersoner i de olika lokala projekten och spännvidden mellan olika projekt varierar från 0 till 1 800 personer per projekt. Den näst största gruppen är privata företag. Nära 1 970 företag deltar i projekten med en variation på 0 till 400 företag per projekt. Därefter följer kategorin ideella organisationer, 1 384 ideella organisationer deltar med en spännvidd på 0 till 344 organisationer. Den minsta aktörskategorin utgörs av offentlig sektor, t ex kommuner.

Totalt deltar 505 offentliga aktörer i projekten med en variation på mellan 0 till 20 aktörer per projekt.

#### 4.4 Sysselsättningsmålet – Måluppfyllelse

Totalt har 202 respondenter besvarat frågan om projektet har som mål att skapa och/eller bevara sysselsättning. Av dessa anser 70 procent att de medverkar till detta mål. Övriga 30 procent har svarat nekande. De som svarat jakande har i en följdfråga ombetts uppge i vilken utsträckning de anser sig bidra till skapad/bevarad sysselsättning. I figuren nedan presenteras resultatet.

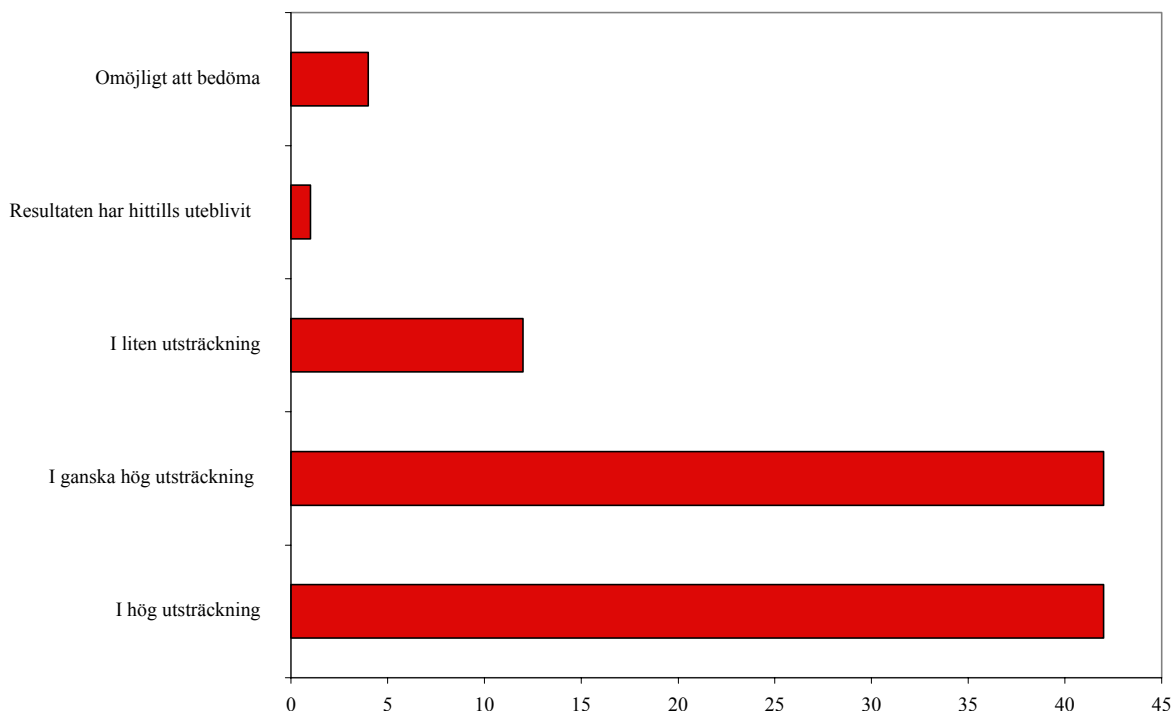


**Figur 3** "I vilken utsträckning bidrar projektet till att skapa/bevara sysselsättning?" (%)

Generellt gäller att flertalet tycker att deras projekt i hög eller ganska hög utsträckning bidrar till skapad/bevarad sysselsättning. Intressant är att 25 procent anser att det är omöjligt att bedöma i vilken utsträckning som projektet bidrar till sysselsättningsmålet. Endast 8 procent uppger att resultat hittills uteblivit. Detta kan sägas vara en lägre andel än vad som förväntades initialt i utvärderingen. Denna förväntan på en högre andel baseras på dels att flertalet projekt kommit igång relativt nyligen, dels att den enkätundersökningen gjorts vid "halvtid" och därmed inte mäter slutresultat och effekter av hela programtiden.

#### 4.5 Natur- och kulturarvet – Måluppfyllelse

Totalt har 202 respondenter besvarat frågan om projektet har som mål att ”bidra till bevarande och utvecklande” av natur- och kulturarvet. 69 procent uppger att projektet bidrar till detta mål, medan 31 procent svarar att så inte är fallet. De som svarat jakande har i en följdfråga ombetts uppge i vilken utsträckning de anser att projektet bidragit till bevarande av natur- och kulturarvet (se figur 4).



**Figur 4** "I vilken utsträckning bidrar projektet till utveckling av natur- och kulturarv?" (%)

Drygt 80 procent av respondenterna uppger att projekten i hög utsträckning eller i ganska hög utsträckning bidrar till att utveckla natur- och kulturarvet. En betydligt lägre andel säger att de bidrar i liten utsträckning medan endast 2 procent uppger att resultaten uteblivit. Jämfört med tidigare fråga om sysselsättningsmålet uppger drygt 5 procent av respondenterna att denna måluppfyllelse är omöjlig att bedöma. Det synes alltså vara enklare att uppskatta bidraget till utveckling av natur- och kulturarvet än att uppskatta detsamma vad gäller sysselsättningsmålet.

## 4.6 Integration samt Jämställdhet och Ungdomars delaktighet – Måluppfyllelse

Dessa målområden har behandlats i olika avsnitt i enkäten.

- *Integration*

Totalt uppger 34 procent att projektet har som mål att bidra till ökad integration i samhället medan 64 procent svarar nej på frågan. Omkring 40 procent av respondenterna anser att projektet bidrar till integrationsmålet i hög eller ganska hög utsträckning. 30 procent uppger att det är omöjligt att bedöma huruvida projektet

bidrar till ökad integration i samhället. Vi kan konstatera att integration ofta uppfattats i mycket bred mening, även såsom omfattande integration mellan exempelvis olika åldrar. Svaren ovan överskattar därför sannolikt hur högt prioriterat målet egentligen är.

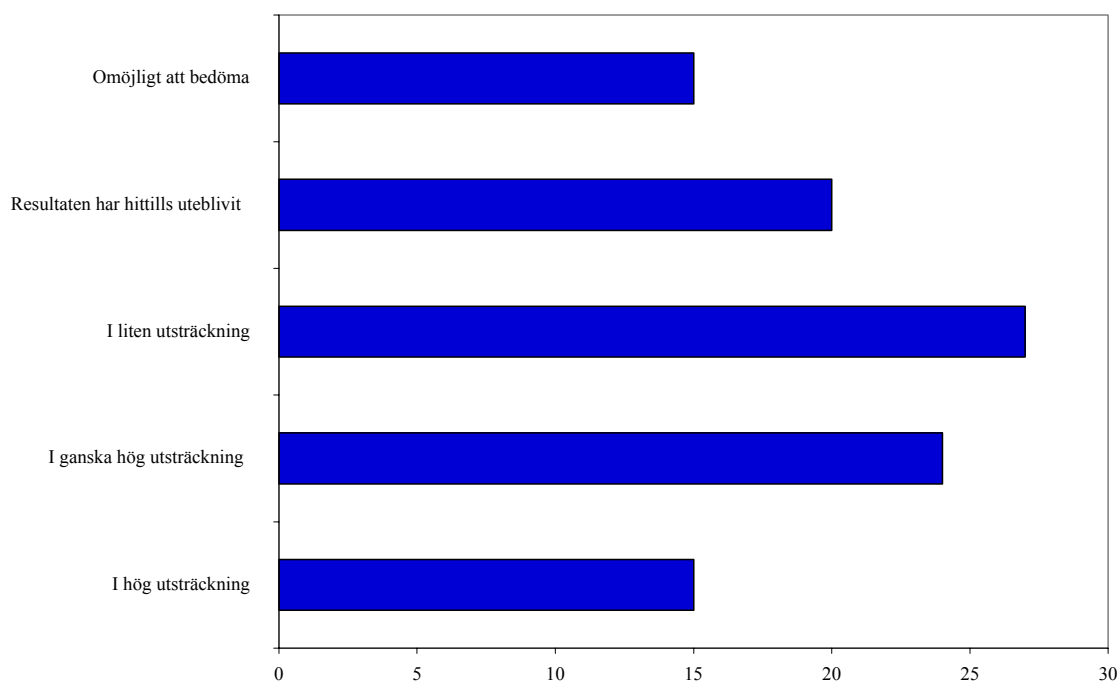
Totalt uppskattas att 450 personer med invandrabakgrund deltar i projekten. Flera av respondenterna har uppgett att en uppskattning av antal personer med invandrabakgrund som deltar i projekten är mycket svår att göra. Flera säger också att de inte beaktar eller planerar projekten utifrån antalet deltagande invandrare, vilket också försvårar möjligheten att verkligen mäta projektets bidrag till ökad integration i samhället. Med andra ord fungerar sällan integrationsmålet som ett horisontellt mål.

En anledning som respondenterna ofta lämnar till att projektet inte i någon högre grad bidrar till ökad integration är att det generellt sett anses bo få människor med invandrabakgrund i mindre landsbygdssamhällen. Det finns anledning att skärskåda om så verkligen är fallet ute i var och en av LAG-områden. Behovet av integration kan mycket väl vara stort på enskilda orter inom LAG-områdena även om det generellt inte finns några stora integrationsproblem på landsbygden.

- *Jämställdhet*

Sammantaget uppger respondenterna att nära 8 500 kvinnor och män medverkat i projektens genomförande. Av dessa är omkring 52 procent kvinnor och 48 procent män. Könsfördelningen är med andra ord mycket jämn.

På frågan om projektet bidragit till ökad jämställdhet svarar påfallande stor andel att projektet i liten eller ingen utsträckning (resultaten har hittills uteblivit) bidrar till ökad jämställdhet i samhället (se figur 5).





**Figur 5** "I vilken utsträckning bidrar projektet till ökad jämställdhet?" (%)

- *Ungdomars delaktighet*

Totalt sett har nära 17 000 ungdomar deltagit i projekten. Den höga siffran kan delvis förklaras av att enstaka events för ungdomar räknas med i totalsumman, exempelvis musikfestivaler. Flera respondenter uppger i egna kommentarer att de aktivt försöker verka för att väcka intresse för Leader+ bland olika ungdomsgrupper. Det har dock varit svårt att knyta ungdomar till projekten och att hitta projektupplägg som attraherar ungdomar och som samtidigt passar in i Leaderprogrammets övergripande målbild. Många av ungdomarnas egna projektidéer är allt för generella eller kortsiktiga för att lämpa sig för Leader+, vilket försvårar finansiering och genomförande. Många anser också att ungdomar motsätter sig den traditionella formen av projektarbete med storgruppsmöten, styrelsearbete etc. Detta ses också i vissa projekt som ett skäl till svårigheten att värva ungdomar till aktiv medverkan i projekten.

## 4.7 Nätverk och utbildning – Måluppfyllelse

Dessa målområden har behandlats i olika avsnitt i enkäten.

- *Nätverk*

På frågan hur många nätverk som skapats kring projektet (med nätverk har utvärderingen valt att kalla träffar som avses minst tre aktörer som träffas minst fem gånger per år) uppger respondenterna att totalt 642 nya nätverk tillkommit (totalt har 165 respondenter besvarat frågan). Detta innebär ett genomsnitt på ca 3,9 nätverk per projekt.

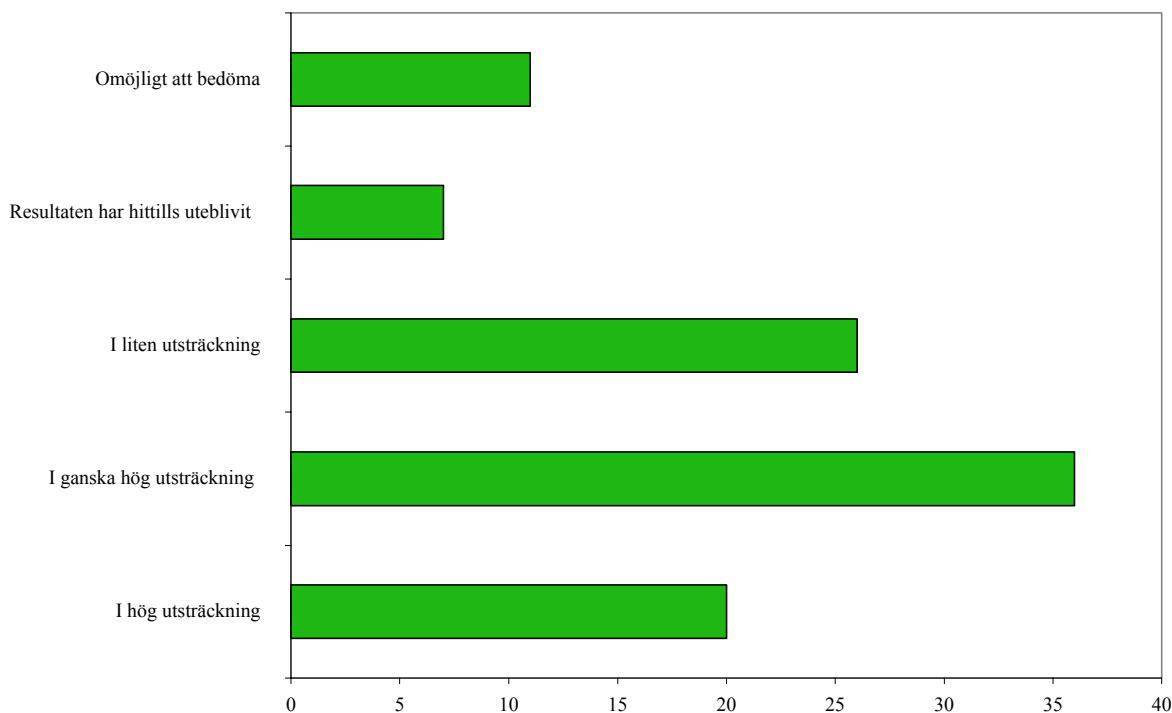
- *Utbildning*

Av respondenterna uppger 36 procent att deras projekt har som mål att tillhandahålla olika slag av utbildningar medan 64 procent svarar nej. Totalt har ca 2 700 personer genomgått utbildning. Det är en jämn fördelning på män och kvinnor bland de som genomgått utbildning.

I kommentarer till frågan har flera respondenter uppgett att de planerar utbildningsaktiviteter inom ramen för projektet men att de inte hunnit komma igång med dettas ännu.

## 4.8 Miljö

Andelen respondenter som uppger att deras projekt har som mål att bidra till en bättre miljö uppgår till 53 procent. Nästan lika många, 47 procent svarar att så inte är fallet. På frågan i vilken utsträckning projektet bidrar till en bättre miljö uppger 56 procent att de i hög eller ganska hög utsträckning bidrar till en bättre miljö (se figur 6).



Figur 6 "I vilken utsträckning bidrar projektet till bättre miljö?" (%)

## 4.9. Innovativitet i projekten och spridning av resultat

I enkätundersökningen har projektledarna tillfrågats vad de tycker är innovativt med deras projekt. Svaren är mycket generella och bygger mer på att platsen där projektet genomförs tillförs något nytt som man t ex efterfrågat eller tycker sig se ett behov av än att det innovativa är något nytt för samhället i stort. Som exempel har angivits nya mötesplatser, att projekten är geografiskt gränsöverskridande, att ungdomar kopplats till projekten och att flera olika aktörer knutits till ett och samma projekt.

På frågan om resultaten och erfarenheterna som uppkommit i projekten är så intressanta att de borde spridas till andra som arbetar med landsbygdsprojekt uppger 49 procent att vissa delar av resultaten är lämpade för spridning. 37 procent tycker att resultaten är mycket intressanta och borde spridas medan 13 procent uppger att det är tveksamt om resultaten är intressanta för andra att ta del av. Endas 1 procent säger att resultaten inte borde spridas.

53 procent av respondenterna saknar i dag strategier för spridning av resultat medan 47 procent säger att de har en sådan strategi. Med tanke på att denna undersökning genomförts när många projekt befinner sig i uppstartsfasen eller i en första veksamhetsfas är detta ett gott resultat. Det visar också på behovet och intresset av att ta del av andras erfarenheter och att sprida egna resultat och erfarenheter vidare.

## 4.10 Sammanfattning

I tabellen nedan framgår hur stor andel av projekten som har prioriterat några av projektens målsättningar. För det första kan vi konstatera att de övergripande målen ”ökad sysselsättning” och ”Utveckling av natur- och kulturarv” är de mål som prioriteras högst medan målen integration och utbildning förekommer i en tredjedel av projekten. Att ha tydliga miljömål är också rätt vanligt och förekommer i drygt hälften av projekten.

Huruvida projekten verkligen bidrar till målen varierar också. Projekt mål kring att bidra till bevarandet av natur- och kulturarv tycks vara på god väg att uppnås, medan mål inom andra områden är svårare att nå, även bedömning av måluppfyllelse inom dessa områden anses många gånger vara mycket komplicerat. Detta framgår tydligt även av de skriftliga kommentarerna till respektive fråga.

Mål	Ja, projektet har detta som mål	Projektet bidrar i hög utsträckning	Projektet bidrar i hög och ganska hög utsträckning
<i>Ökad sysselsättning</i>	70%	19%	44%
Utveckling av Natur- och kulturarvet	69%	42%	84%
Förbättrad miljö	53%	20%	36%
Jämställdhet	<b>Annan huvudfråga</b>	15%	39%
Integration	34%	12%	40%
Utbildning	36%	<i>Annan följdfråga</i>	<i>Annan följdfråga</i>

Tabell 3: ”Sammanfattning av mål och uppfyllelse”

Sammantaget är utredningens uppfattning att projekten ofta har en hög ambition när det gäller målen. Projekten lyckas i knappt hälften av fallen att bidra till de egna målens uppfyllande i skrivande stund. Med tanke på att tid återstår i många projekt förfaller detta vara ett godkänt resultat. Inom natur- och kulturarvsområdet tycks arbetet i projekten vara mycket lyckosamt.

## 5. Treparterskapet: Fyra fallstudier

I denna fördjupningsdel av utvärderingen presenteras resultatet av fyra fallstudier. Avsikten har varit att få en fördjupad bild av hur trepartnerskapet fungerat ute i LAG-grupperna. Med trepartnerskap åsyftas samarbetet mellan ideell, privat och offentlig sektor.

### 5.1. Bakgrund

Den initiala tanken var att försöka hitta fyra fallstudier med olika maktstrukturer mellan de tre parterna i trepartnerskapet. Med andra ord ett LAG-område där offentlig sektor dominerar, ett där den privata sektorn dominerar och ett där den ideella håller i taktpinnen. Slutligen var tanken att identifiera ett LAG-område med balans mellan de tre sektorerna i arbetet. I praktiken visade det sig detta vara mycket svårt eftersom det inte var möjligt att finna typområden, där skillnader i maktstrukturerna var tydliga. Istället valde vi ut våra fallstudier på ett sådant sätt att vi fick med två LAG-områden som deltog i Leader II och två LAG-områden som kom in som nya grupperingar i Leader+.

Smålandsgruppen, Sommenbygd, Carpe Mare och Nedre Dalälven valdes slutligen ut som fallstudier. De två förra deltog i Leader II och de två senare är nya i Leader+. Telefonintervjuer har genomförts med tolv personer i respektive LAG-område. Totalt genomfördes alltså 48 telefonintervjuer i samband med fallstudierna av trepartnerskapet. Det är framförallt medlemmar av LAG-gruppen som intervjuats men även några projektledare. Telefonintervjuerna tog ca en timme i anspråk. I det följande presenteras resultatet av dessa intervjuer. I rapportens huvudtext presenterar vi resultaten av fallstudierna i aggregerad form. I bilagorna återfinns en beskrivning av var och en av de fyra fallstudierna med avseende på hur trepartnerskapet fungerat och arbetet inom respektive LAG-område.

### 5.2. Treparterskap i litteraturen

*"People and organisations from some combination of public, business and civil constituencies who engage in voluntary, mutually beneficial, innovative relationships to address common societal aims through combining their resources and competencies."*

Forskning kring partnerskap, och inte minst det som i Leader+ kallas trepartnerskap har blivit allt vanligare under senare år. Ovan ges en definition av trepartnerskapet som är hämtad från forskningslitteraturen på området<sup>7</sup>. Innan vi behandlar de konkreta resultaten av fallstudierna finns det anledning att se närmare på senare års forskning. Inom forskningsinstitutet The Copenhagen Centre har forskning kring europeiska partnerskap bedrivits under de senaste åren. Bl.a. har man studerat närmare hur partnerskap har fungerat i sex olika europeiska länder. Slutsatserna från denna

<sup>7</sup> Nelson, J & Zadek, S (2000) Partnership Alchemy - New Social Partnership in Europe

forskningsstudie<sup>8</sup> om vad som kännetecknar dagens europeiska trepartnerskap kan sammanfattas i nedanstående punkter.

- EU:s strukturfonder och ny lagstiftning (t ex avseende integration av flyktingar) har varit betydande incitament för att etablera partnerskap.
- Syfte och dagordning har inte varit helt klara och tydliga, vilket orsakat problem i utvecklingen av partnerskapet.
- Kommunikation och förtroende i partnerskapen har förbättrats över tiden.
- Arbete i partnerskap tar tid.
- Organisationen för partnerskapet har successivt blivit mer strukturerad (t ex i form av bolagsbildning) och arbetssättet har utvecklats från det informella till det mera formella.
- Ledarskapsrollen för någon eller några har blivit avgörande för verksamheten i partnerskapet, vilket dock medför att andra personer kan komma i skymundan.
- Tillgången på finansiella medel är betydelsefullt.
- Ett partnerskap kan bara vara framgångsrikt om alla parter deltar på ett aktivt sätt. Den ideella sektorns deltagande på lika villkor är mycket viktigt.
- Transparens och en tydlighet vad gäller parter ansvarighet (accountability) är viktiga för ett partnerskaps framgång.
- Det har inte så ofta varit formella mätningar och utvärderingar av resultat av partnerskap förutom de finansiella och ekonomiska resultaten.

Utan att föregå redovisningen av fallstudierna kan vi redan här konstatera att det finns påtagliga likheter mellan trepartnerskapen i Leader+ och de mer allmänna europeiska partnerskap som beskrivits i forskarrapporten.

En annan fråga som forskningen kring partnerskap satt under lupp rör partnerskapens långsiktighet. Bör partnerskap vara permanenta eller tillfälliga skapelser? Naturligtvis ges inga säkra svar på denna fråga, men i samma forskningsstudie som refererats till ovan har även denna problematik belysts. Man drar i denna studie följande slutsatser:

- Det är viktigt att det blir hållbara resultat av ett partnerskaps arbete, men det är inte nödvändigt att ett partnerskap skall finnas i evighet.
- Partnerskap är lämpliga instrument för förändring och skall som sådana vara temporära.
- Ett partnerskap skall upplösas när det tjänat sitt syfte.
- Partnerskapet kan organiseras om eller nybildas för radikalt nya uppgifter och kanske med nya partners.
- De bästa partnerskapen är lärande organisationer som vet den inverkan de haft och om de framtida målen kan bäst klaras i den nuvarande eller i en ny organisation.

Det finns anledning att hålla dessa tankar kring permanens och långsiktighet hos partnerskap i bakhuvudet när vi i slutet av kapitlet lyfter fram ett antal angelägna framtidsdiskussioner rörande trepartnerskapet i Leader+.

---

<sup>8</sup> Kjaer L (2003) Local Partnerships in Europe

### 5.3. Resultatet av fallstudierna

Mot denna mycket kortfattade forskningsbakgrund presenteras i det följande den samlade bilden av trepartnerskapet i de fyra genomförda fallstudierna.

Ett första övergripande konstaterande som kan göras utifrån fallstudierna är den påtagliga entusiasmen för arbetssättet som finns i de studerade LAG-områdena. En i det närmaste samstämmig åsikt är att metoden är värdefull och att den tillför viktiga komponenter till den lokala landbygdsutvecklingen. I stort sett samtliga intervjuade är positiva till att arbeta över sektorsgränser i ett trepartnerskap och många menar att detta är den kanske mest påtagliga lärdomen från Leader+. Man menar också att detta är ett modernt sätt att arbeta på som borde vara möjligt att sprida till andra fora i samhället.

Ett annat bestående intryck är den homogena bilden av arbetet med trepartnerskap i de fyra studerade LAG-områdena. Det är inte skillnaderna som överraskar utan snarare likheterna mellan de fyra områdena. Detta gäller både i detaljer och i det stora hela. Vi har inte heller kunnat identifiera partnerskap med olika maktbalans enligt Triple Helix-modellen<sup>9</sup>. Alla fyra fallstudier visar på en i huvudsak balanserad maktfördelning i partnerskapet.

I det följande beskriver vi hur trepartnerskapet fungerat och vilka effekter det medfört i de fyra fallstudierna. Beskrivningen har vi valt att dela in fem avsnitt:

- Partnerskapet vid Leaderområdets bildande
- Partnerskapsarbetet i nuläget (arbetet i LAG-grupperna)
- Trepartnerskapet i projekten
- Trepartnerskapet och den närmaste framtiden
- Effekter av arbetet i trepartnerskap

#### 5.3.1. Partnerskapet vid Leaderområdets bildande

En likhet mellan de studerade områdena i initialfasen är att man byggt vidare på redan befintliga geografiska samarbeten. Dessa har sedan använts som bas för att formera aktörerna i Leader+. Tydligast är detta i Nedre Dalälven och Sommenområdet där man byggt vidare på samarbeten som funnits över kommungränser sedan mitten på 80-talet. Fördelen med att arbeta på detta sätt är att förankringsarbetet blir enklare när nätverk och personkännedom redan finns på plats.

Initiativet till att ansöka om att bli ett leaderområde har i nästan alla fall kommit från en eller ett par personer ofta en tjänsteman eller kommunpolitiker. Dessa har sedan sett till att samla partnerskapet eller en handfull lämpliga personer för att påbörja utarbetandet av planen. Programskrivandet har ofta skötts av en knapp handfull tjänstemän som återförankrat olika utkast löpande hos det interimistiska partnerskapet. Samtliga tre sektorena har haft inflytande över innehållet i planen och

<sup>9</sup> Med Triple Helix avses de tre sfärens (ideell, privat och offentlig) kontaktytor med varandra samt deras inbördes maktförhållande och betydelse i respektive geografiskt område. Modellen illustreras ofta grafiskt med tre cirklar av varierande storlek som överlappar varandra. Traditionellt brukar samarbetet i Triple Helix avse sektorerna (Företag, offentlig sektor och akademi).

ingen sektor har entydigt dominerat arbetet i denna fas. Inte heller har de offentliga aktörerna använt medfinansieringen som ett medel för att få mer inflytande över innehållet i planen. I de fyra studerade områdena har snarare de offentliga deltagarna medvetet försökt hålla en låg profil i initialfasen enligt intervjuerna.

LAG-gruppernas storlek har varierat från ca 20 till 40 personer vid bildandet. Som ett komplement till denna grupp har ofta ett större partnerskap träffats vid stormöten för att diskutera den framväxande planen. På dessa möten har ett 100-tal personer medverkat. Det interimistiska partnerskapet fick ofta kompletteras innan ansökan skulle inlämnas för att LAG-gruppen skulle innehålla rätt mix av ledamöter.

### 5.3.2. Partnerskapsarbetet i nuläget (arbetet i LAG-grupperna)

Trepartnerskapet i LAG-grupperna fungerar i alla de fyra studerade fallstudierna väl i dagsläget. Omdömen som givande, kul, lärorikt och utvecklande var vanliga vid intervjuerna. Arbetssättet i LAG-grupperna är kort och gott mycket uppskattat av ledamöterna. En konsekvens är att personerna i de olika sektorerna lärt känna och respektera varandra. Olikheter i idéer och kulturer mellan de tre parterna har åtminstone i LAG-gruppen smält samman till en specifik leader-kultur. En förståelse för de olika sektorernas förutsättningar växer successivt fram i LAG-gruppen. Arbetet i grupperna beskrivs som öppet och prestigelöst där man får möjlighet att testa idéer, samt där kulturer och personligheter får brytas mot varandra.

Vår hypotes för fallstudierna av partnerskapet var att någon av parterna skulle dominera arbetet. Så är inte fallet när det gäller det löpande beslutsarbetet. Ingen enskild sektor dominerar arbetet. Istället pekar många på att personlighet spelar större roll än vilken av de tre sektorerna man tillhör. Ett fenomen som lyfts fram i intervjuerna är också att de flesta ledamöter skulle kunna tillhöra fler än en del av trepartnerskapet. De flesta är exempelvis förutom sina ordinarie arbeten också medlemmar i föreningar.

En tendens i LAG-gruppens partnerskap är dock att företagarna är något mindre aktiva i LAG-gruppen än ideell och offentlig sektor. Här pekar många på att det är särskilt svårt att engagera företagare från medelstora och större företag. Representationen i LAG-gruppen är ofta indirekt via exempelvis företagarföreningar, LRF eller kommunens näringslivssekreterare. Några speciella modeller för att aktivera företagens representanter ytterligare finns inte i någon av de fyra studerade områdena. Att metoder saknas understryker enligt vår uppfattning det faktum att detta trots allt inte har varit ett stort problem. Företagarna deltar aktivt om än i något mindre omfattning än trepartnerskapets övriga delar. Det som däremot uppmärksammats i alla LAG-grupper är att man har olika förutsättningar för att kunna delta i arbetet. De offentliga representanterna utför Leader-arbetet som en del av sitt ordinarie arbete. Att mötena är förlagda till kvällstid och att ersättning utgår till LAG-ledamöterna bedöms därför som väsentligt, inte minst ur företagarnas synvinkel.

Ungdomar har också varit svårare att aktivera i partnerskapets arbete. Det tycks dock inte bero på att ungdomarna inte får tillräckligt med utrymme i LAG-gruppen. Tvärtom mår de andra ledamöterna om att lyssna på ungdomarna och ge deras åsikter utrymme i beslutsarbetet. Laggrupperna uppfyller dock sina formella krav på ungdomsrepresentation, det tycks snarare vara så att ungdomarnas roll är så central att

man skulle önska att deras engagemang vore större. Några LAG-grupper har arbetet med särskilda informationssatsningar mot ungdomar, i bl.a. skolor. Några explicita metoder och modeller för att öka representationen av ungdomar i LAG-grupperna förekommer inte.

Rent praktiskt är en vanlig lösning att LAG-gruppen träffas fyra gånger per år. Vid dess fyra tillfällen fattas beslut avseende projekt. I de fyra studerade grupperna är det vanligt att ärendena först bereds i en mindre krets ibland kallad styrelse, ibland verkställande utskott. Förslag till beslut i LAG-gruppen tas fram i denna mindre krets. Treparterskapet finns representerat även i denna krets i lika stora delar. Det är vanligt att besluten ändras i LAG-gruppen och diskussionens vågor går ofta höga. Det är i den meningen som arbetet upplevs som prestigelöst. Att ändra ett beslut är en normal del av arbetet och inte något som medför att representanterna i det verkställande utskottet eller styrelsen måste tappa ansiktet.

En viktig kugge i ett fungerande trepartnerskap på LAG-gruppsnivå är kansliet och dess personal. Regelverket kring Leader+ är relativt komplext och initialt är de flesta av LAG-gruppernas ledamöter inte insatta i dess detaljer. Kansliets roll i ett väl fungerande partnerskap blir att tillhandahålla kompetens om regelverket och agera kunnigt bollplank till LAG-gruppen. Ledamöterna tillför sedan sin praktiska erfarenhet av utvecklingsarbete i LAG-området. Ett väl fungerande kansli blir nödvändigt för ett smidigt och korrekt beslutsfattande. Utan kansliets roll riskerar det att bli mer tyckande än kunnande när det gäller regelverket kring Leader+.

Av fallstudierna framgår att den offentliga sektorns representanter och deras agerande är en väsentlig framgångsfaktor i partnerskapet. I de fall där den offentliga sektorn intagit en mer tillbakadragen roll initialt i beslutsarbetet har partnerskapet utvecklats positivt. Representanterna från de andra två sektorerna har därmed fått en större chans att växa in i sina roller. Det kan också vara bra att söka identifiera utvecklingsinriktade och kreativa människor från den offentliga sektorn snarare än myndighetsrepresentanter. Omvänt gäller också att om den offentliga sektorns representanter väljer att agera auktoritärt riskerar det att gå ut över det sektorsöverskridande samarbetet.

På det operativa planet – å andra sidan – tycks arbetet främjas om den offentliga sektorn tar en mer aktiv roll. Från fallstudierna framgår att kommuner med landsbygdsutvecklare eller personer med samma roll som ”animatörerna” i Leader II i mycket större utsträckning lyckas få ett aktivt deltagande bland befolkningen i Leader+. En aktiv kommun tycks ge en aktiv landsbygd och starkare partnerskap på lokal nivå. I en förlängning avspeglar kommunernas engagemang i mobiliseringsfrågor också i antalet intressanta projekt i respektive kommun.

När det gäller att ersätta LAG-gruppens ledamöter som valt att sluta sker det främst genom en valberedning. Den föreslår nya ledamöter till den ideella föreningens stämma som står bakom LAG-gruppen. De nya ledamöterna antas av stämman vilken i praktiken ofta består av LAG-gruppens ledamöter. Valberedningen har att ta hänsyn till att trepartnerskapet bibehålls med bra balans, att ungdomsrepresentation och jämställdhet upprätthålls m.m. De måste dessutom se till att LAG-gruppsledamöterna företräder de olika geografiska delområdena av leaderområdet, så att LAG-gruppen får en god lokalkännedom.



Trots alla dessa krav på potentiella ledamöter uppges det inte i någon av de fyra fallstudierna att det har varit svårt att rekrytera nya ledamöter till gruppen. De flesta valberedningar arbetar med utgångspunkten att hitta bra personer från rätt sektor, medan någon av de studerade LAG-områdenas valberedningar vill att personer som tillkommer ska ha samma organisationstillhörighet som den avgående ledamoten. I detta fall nominerar respektive organisation en ny ledamot. Det senare tillvägagångssättet medför en risk för att andra krav som exempelvis jämställd representation blir svårare att upprätthålla. Det främsta skälet till att det inte varit svårt att ersätta ledamöter är att omsättningen varit låg. Dessutom har leaderarbetet ofta gott rykte och den mobilisering som projekten skapar i området gör att nya ledamöter relativt enkelt gått att identifiera.

Ibland förekommer en viss sektorsglidning mellan sektorerna för att underlätta valberedningens arbete. Med andra ord förekommer det att en offentlig representant definierats om till företagsrepresentant för att upprätthålla en korrekt representation i LAG-gruppen. Detta sätt att byta stolar kan vara acceptabelt om personen ifråga verkligen har erfarenheter från båda sektorerna. Det finns dock en risk att LAG-grupperna gör det väl lätt för sig om sådana rollbyten blir vanliga. Den verkliga representationen av vissa sektorer i trepartnerskapet kan också riskera att tunnas ur. I dagsläget är detta inget större problem, men vi vill ändå från utredningens sida göra LAG-grupperna uppmärksamma på risken med att låta LAG-gruppsledamöter byta roll i trepartnerskapet.

Utifrån intervjuerna kan vi också konstatera att en avsevärd möda lagts ned på att få samarbetet att fungera väl i LAG-gruppen. Att hitta en balans mellan sektorerna i trepartnerskapet har stått högt på agendan. En konsekvens av detta är att LAG-grupperna söker fatta beslut i konsensus efter ofta omfattande diskussioner. Hypotetiskt skulle man kunna anta att detta är ett typiskt svenskt sätt att arbeta och att det därför kan vara intressant att jämföra det svenska LAG-gruppsarbetet med hur trepartnerskapen fungerar i andra europeiska länder.

Vi kan också konstatera att våra intervjuer täcker in 16 representanter för respektive sektor i trepartnerskapet. Utredningen har inte kunnat identifiera några skillnader mellan sektorerna i sättet att se på trepartnerskapet. Alla sektorerers representanter är således positiva till arbetssättet.

Samarbetet i LAG-gruppen är främst ett arbete av ideell karaktär. Flera av grupperna har därför vinnlagt sig om att försöka göra arbetet så intressant och stimulerande som möjligt. Dessutom söker många att skapa en situation där ledamöterna deltar med samma förutsättningar. Flera olika modeller och former för detta förekommer. Som tidigare nämnts lägger många sina möten på kvällstid. Några grupper ser till att variera mötesplatsen så att det inte hela tiden blir samma ledamöter som får lång resväg till mötena. Ett sätt som en LAG-grupp använt för att vitalisera arbetet är s.k. papperslösa möten. På sådana möten behandlas inga ärenden utan enbart strategiska eller principiellt intressanta frågor, exempelvis erfarenhetsspridning. Återkommande studiebesök ute på projekten före LAG-mötena är ett annat sätt att göra arbetet mer stimulerande och lärorikt.

Det är påtagligt att trepartnerskapet i LAG-grupperna inte uppfattats som ett representantskap där var och en av ledamöterna skall representera olika delar av partnerskapet. Istället uppfattas trepartnerskapet snarare som en metod för att få in kunskap och erfarenheter från samhällets olika delar. Syftet blir därmed att skapa en dynamisk miljö där kloka beslut kan fattas kring projekt i LAG-området. Det finns dock ett par områden där LAG-gruppens ledamöter tycks tänka mer i termer av representativitet än när det gäller trepartnerskapet. Det är miljörepresentanterna och ungdomsrepresentanterna som mer entydigt värnar om sina sektorsfrågor, vilket också uppmuntras av övriga ledamöter.

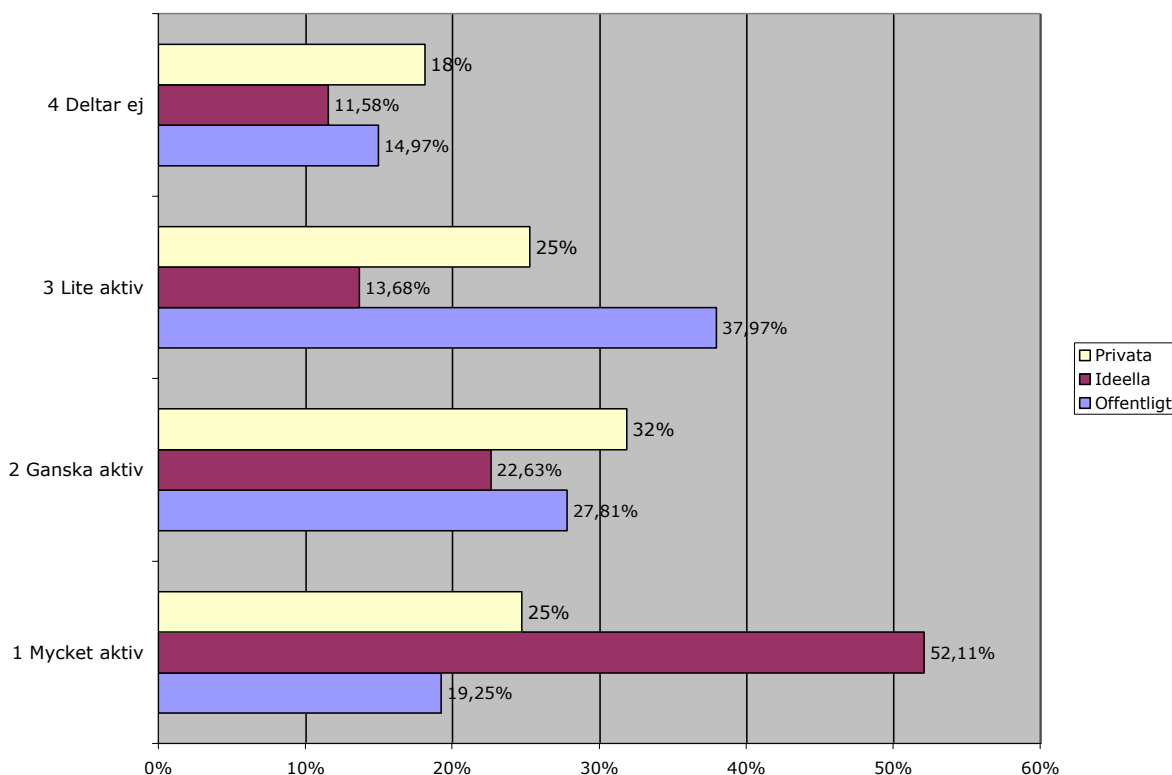
### 5.3.3. Trepartnerskapet i projekten

Som huvudinriktning kan vi konstatera att LAG-grupperna arbetar aktivt med att stärka nätverk i LAG-områdena. Projektarbetet ses som den mest betydelsefulla delen av detta arbete. Det är således ofta ett avgörande beslutskriterium huruvida ett projekt "har bygden bakom sig" eller inte. Nätverks- och mobiliseringseffekterna i projekten står i fokus för beslutsarbetet i de studerade LAG-grupperna. Däremot strävar man inte efter att det skall finnas ett trepartnerskap i varje enskilt projekt. Överblicken över vilka faktiska nätverk som kommer till stånd i projekten är däremot i regel mindre god hos ledamöterna i de studerade LAG-grupperna.

Huvuddelen av de projekt som startats bygger sina nätverk på den lokala nivån. Syftet är att skapa nätverk i den egna bygden eller byn. Nätverkseffekter över ett helt geografiskt område är däremot mer sällsynta. Projektens nätverkseffekter består ofta konkret av att närma föreningar och företag i en by snarare än över geografiska avstånd.

Den ideella sektorn dominerar projektarbetet. Ett typiskt projekt drivs av den ideella sektorn och övriga sektorer kommer in i projektet som deltagare. När det gäller samarbete mellan sektorerna i projekten tycks det ha uppkommit problem många gånger när projektet går in i en ny fas. Exempelvis kan det vara vanskligt att gå från huvudsakligen ideellt arbete till kommersiellt i ett projekt. Hur roller mellan företag och föreningar skall fördelas i en sådan övergångsfas bör definieras så tydligt som möjligt i ett projekt. Det finns flera exempel i projekten när samarbetet mellan sektorerna försvårats i just dessa stafettväxlingar. Att tänka långsiktigt redan vid projektstart och förutse kritiska brytpunkter menar många av de intervjuade kommer att varit avgörande för om partnerskapet i ett projekt fungerar väl.

Den genomförda projektledarenkäten ger oss en uppfattning om vilka delar av partnerskapet som är aktiva i projekten. Figuren nedan visar vilka delar av trepartnerskapet som projektledarna menar är aktiva i deras projekt. Bilden som enkäten ger stämmer väl överens med den kvalitativa bilden från fallstudierna. Av enkäten framgår tydligt att de ideella föreningarna är mest aktiva i projekten. I över hälften av projekten är de mycket aktiva. Företagen är något mer aktiva än den offentliga sektorn. Företagen är mycket aktiva i en fjärdedel av Leader+ projekten.



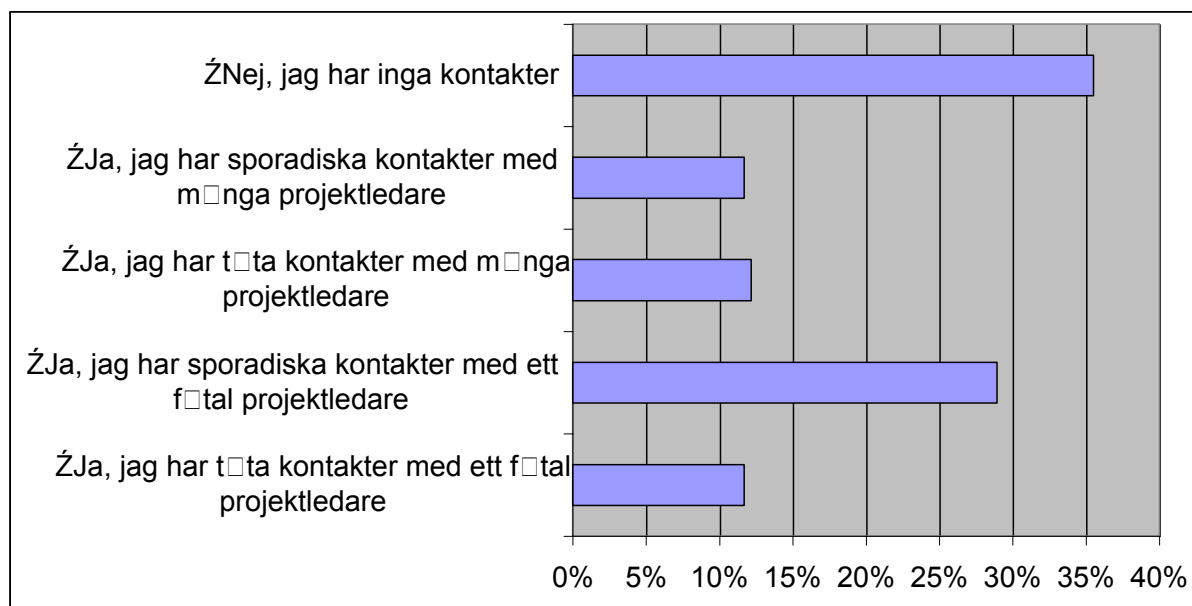
**Figur 7: Av enkäten framgår tydligt att de ideella föreningarna är mest aktiva i projekten. I över hälften av projekten är de mycket aktiva. Företagen är mer aktiva än den offentliga sektorn. Företagen är mycket aktiva i en fjärdedel av Leader+ projekten.**

Kontakten mellan LAG-gruppens ledamöter och projektledare har varit begränsad. Vissa grupper har sagt att man skall arbeta med faddersverksamhet för projekten medan andra uttryckligen sagt att endast kansliet skall ha denna kontakt. Fadderskapstanken bygger framförallt på att LAG-gruppens unika kompetens om Leader+ skulle kunna användas bättre på lokal nivå via ett faddersystem där varje ledamot är fadder för ett antal projekt. Problemet med denna lösning är tidsåtgången, många av LAG-ledamöterna har helt enkelt inte tid och kraft att lösa uppgiften. De LAG-grupper som inte velat ha ett faddersystem vill framförallt kunna agera som oberoende beslutsgrupp och ser att faddersystemet skulle kunna medföra en jävsproblematik. I praktiken tycks det dock som att det är upp till de enskilda ledamöterna hur mycket de involverar sig i projekten. Vissa är involverade både i mobilisering och i projekt i den egna bygden medan andra bara deltar i beslutsfattandet. Denna situation tycks föreligga i alla LAG-grupper oaktat vilken principiell väg man valt att gå.

När det gäller mobilisering i stort är arbetet ad-hoc-artat. Kansliet har ofta huvudansvaret för mobiliseringen lokalt och informationsmöten är kansliernas huvudsakliga verktyg i arbetet. Någon grupp arbetar med en lösning som kallas Mini-LAG som består av en LAG-gruppsledamot från respektive geografiskt delområde samt två personer från de andra två delarna av trepartnerskapet. En viktig uppgift för Mini-LAG är att verka för mobiliseringen inom det egna området. Precis som med fadderskap tycks aktiviteten i olika Mini-LAG variera.

När det gäller projektledarna har de en begränsad kontakt med varandra. Det finns en del intressanta försök till att öka kontakten mellan projektledare. I ett av de studerade områdena anordnades exempelvis en bussresa för projektledare. Under en dag åkte projektledarna runt och gjorde studiebesök i olika projekt i LAG-området. Tanken var att åstadkomma spridning av erfarenheter och att bygga nätverk mellan projektledarna. Satsningen ansågs vara lyckad och uppskattades av deltagarna. I övrigt förs ofta projektledarna samman initialt vid projektstart vid en introduktionsdag hos kansliet i de fyra LAG-grupperna. Utöver detta är dock kontakten mellan projektledare begränsad.

Att kontakten mellan projektledarna är begränsad framgår även av enkäten. Som figuren nedan visar har 65 procent av projektledarna inga kontakter med andra projektledare. Nästan 30 procent har sporadiska kontakter med ett fåtal projektledare. Det är endast en fjärdedel täta kontakter med andra projektledare. Dessa resultat tyder på att nätverken sannolikt kan förbättras i Leader+.



**Figur 8:** 65 procent av projektledare har inga kontakter med andra projektledare eller sporadiska kontakter med ett fåtal andra projektledare.

Många projektledare har också uppgett att de gärna skulle vilja ha kontakt med projektledare som driver liknande projekt inom och utanför den egna LAG-gruppen. Det är tydligt att nätverkande därmed är lättast att få till stånd mellan likartade projekt som kan lära av varandra. Det är framförallt tidsbrist som uppges vara skälet till varför fler kontakter inte tas.

34 procent av projektledarna uppger att de har liten kontakt med LAG-gruppens styrelse medan 25 procent säger att de ofta har kontakt. Något fler, 29 procent uppger att det har hänt någon enstaka gång att de har haft kontakt med styrelsen och 11 procent säger att de aldrig haft kontakt med styrelsen för LAG-gruppen.

### 5.3.4. Treparterskapet och den närmaste framtiden

I våra fyra fallstudier fördes också en diskussion om hur arbetet i trepartnerskap kommer att se ut och eventuellt förändras under perioden fram till slutet av år 2006. Ingen av de studerade grupperna avser att genomföra några förändringar av arbetssättet i trepartnerskapet. Det främsta skälet till att inga förändringar planeras är att nuvarande arbetssätt fungerar bra och anses vara tillfredställande. Några av grupperna kommer dock inom kort att lyfta fram några centrala frågeställningar till diskussion. Hit hör frågor om spridning av arbetssättet och vad som händer med trepartnerskapet efter år 2006. Denna diskussion har påbörjats i liten skala under innevarande höst.

Fallstudierna ger vid handen att tiden fram till år 2006 inte är tillräcklig för att arbetssättet i trepartnerskap skall bli tillfullo accepterat och spritt i leaderområdet. De flesta intervjuade menar att någon form av fortsättning kommer att krävas för att upprätthålla ett samarbete över sektorer. Här anser vi att det också kommer att krävas en ny kärna att samarbeta kring, endera i form av finansiering eller gemensamt projekt. Utvärderingens uppfattning är att samarbete enbart för att fortsätta dialogen i utvecklingsfrågor, utan en tydlig uppgift, inte är tillräckligt för att engagera trepartnerskapet efter leaderperioden.

### 5.3.5. Effekter av arbetet i trepartnerskap

#### *Positiva effekter*

De effekter – av arbete i trepartnerskap – som vi utifrån fallstudierna tycker oss kunna se är främst av kvalitativ karaktär. För det första så är det påtagligt att de tre sektorerna i LAG-gruppen successivt lärt sig att arbeta tillsammans. Deras föreställningar om varandra har kommit att förändras under arbetets gång och en större respekt för varandras erfarenheter och kunskaper har vuxit fram inom alla LAG-grupper vi studerat. Många intervjuade menar också att deltagande kommuner mer och mer betraktar ideell och privat sektor som fullvärdiga partners i utvecklingsarbetet. Arbetet har även medfört att utvecklingsfrågor bedrivs mer över administrativa gränser än tidigare, framförallt organisatoriskt men även geografiskt mellan kommuner och län inom LAG-områdena.

Just det faktum att besluten är förankrade inte bara hos kommunen gör också att de får en stor legitimitet på landsbygden. Det upplevs som att besluten fattas närmare de berörda än de gjorde tidigare. Att ”vanliga människor” deltar aktivt i besluten upplevs som positivt. En positiv följd av detta är givetvis också att nya krafter engagerar sig i samhällsfrågor. Personer som inte tidigare varit intresserade av exempelvis politik har med hjälp av leader kunnat kanalisera sitt engagemang.

Slutligen vill vi peka på att en viktig effekt är att visa på att arbetssättet faktiskt fungerar. Att de tre grupperingarna, utan att en enskild part dominerar, gemensamt driver utvecklingsarbetet är i sig ett pilotarbete. Följande citat från fallstudierna illustrerar väl vad som kanske är den viktigaste effekten med arbete i trepartnerskap:

*”En viktig lärdom är att arbetssättet faktiskt fungerar. Det visar också på en realitet på dagens landsbygd, nämligen att alla måste hjälpas åt för att vi skall lyckas. Vi kommer också bort från den gamla sjuken, någon måste göra något”.*

#### Negativa effekter och risker

Den enda egentliga negativa aspekten av arbetssättet är att det är tidskrävande. Det är framförallt LAG-gruppens partnerskap som avses med detta. Många menar dock att det uppvägs av att kvaliteten på besluten blir bättre i och med den rika erfarenhet som LAG-gruppens ledamöter tillför.

Några andra direkt negativa effekter kan vi inte se. Däremot finns några risker med arbetssättet som kan vara värda att lyfta fram.

För det första finns en risk att LAG-gruppen blir ytterligare en institution som verkar för tillväxt och utveckling. Med andra ord finns en risk att de boende i området ser det som att LAG-gruppen ensamt skall lösa problemen och att ingen annan måste engagera sig. De positiva effekterna som ökad legitimitet samt ökad mobilisering riskerar naturligtvis att gå förlorade om LAG-gruppen och Leader+ uppfattas som en institution. Risken för institutionalisering föreligger egentligen inte under denna programperiod utan är snarast något att diskutera inför framtiden.

En annan risk med att arbeta i form av ett lokalt trepartnerskap – där alla ledamöter kommer från den egna regionen – kan också vara att fokus på den egna regionen tar överhanden. Impulser utifrån blir för få och för svaga och risken finns att omvärldsperspektivet kan gå förlorat. Det är viktigt att arbetet i LAG-gruppen söker impulser utifrån och inte bara fokuserar på den egna bygden.

## **5.4. Principiellt viktiga frågor inför framtiden**

Bilden av arbetet i trepartnerskap är som framgår av fallstudierna överlag mycket positiv. Ett intryck från intervjuerna är att den positiva bilden av arbetet i viss mån medfört att ett väl fungerande trepartnerskap ansetts vara något av en självklarhet. Det blev bra redan i initialskedet och därför har LAG-grupper och kanslier inte reflekterat så mycket över frågan mer än att konstatera att arbetssättet är givande och att det har stora förtjänster. Som utvärderare anser vi dock att arbetet i trepartnerskap – och just det faktum att det fungerat så bra – förtjänar att lyftas fram tydligare. Ett antal principiella framtidsfrågor, och kopplade till spridningen av de erfarenheter som gjorts inom Leader+, förtjänar mer belysning i det fortsatta arbetet. Detta gäller för alla inblandade parter, myndigheter, departement, LAG-grupper, deltagande kommuner, leaderliknande områden m.m. Just trepartnerskapet tycks vara en viktig nyckel till leaderarbetets särart och positiva resultat så här långt. Kan erfarenheterna av arbete i trepartnerskap spridas till andra aktörer och organisationer som arbetar med utveckling?

Innan vi går in på denna diskussion om spridning finns det anledning att fundera på varför arbetet i trepartnerskap fungerat så bra just i Leader+. Arbete i partnerskap har idag blivit en naturlig del av lokalt och regionalt utvecklingsarbete, t.ex. regionala tillväxtprogram, lokal utvecklingsåtgärder i kommuner, omställningsarbete,

tillväxtdelegationer. Allt detta utvecklingsarbete förutsätter ofta bildande av partnerskap i någon form. Många gånger upplevs detta arbete som betungande och inte alltid särskilt givande enligt vår erfarenhet. Vad är det då som gör Leader+ speciellt? Varför är alla intervjuade så odelat positiva? Vilka är framgångskriterierna? Är alla dessa generaliserbara och spridbara?

#### **5.4.1. Framgångskriterier för ett trepartnerskap**

Nedan sammanfattar vi våra intryck från fallstudierna i ett antal framgångsfaktorer bakom trepartnerskapsarbetet i Leader+:

##### *Finansiella medel och en operativ roll är betydelsefullt, utjämnar maktpositioner*

De finansiella medlen för projekt har varit av stor betydelse för att utjämna gamla maktpositioner. Företrädare för företag och föreningar har lika stor mängd röster som den offentliga sektorn. Att makten redan från början fördelats lika i trepartnerskapet har varit helt avgörande. Det som bestäms vid mötena genomförs också omedelbart. Det är därmed väsensskilt från många andra partnerskap där syftet ofta är att ta fram en strategi för utveckling men där ingen rent operativt blir bunden av de fattade besluten. I sådana partnerskap handlar det snarare om ett referensarbete där den egentliga beslutsmakten kvarstår hos de traditionella aktörerna. Leader+ skiljer sig avsevärt utifrån denna aspekt, här har partnerskapet den operativa makten. Därför tror vi att de finansiella medlen i kombination med en jämn röstfördelning mellan sektorerna har haft mycket stor betydelse för fungerande, balanserade partnerskap.

##### *Neutral, ny aktör*

LAG-gruppen och Leader+ är en helt ny, oprövad och neutral organisation på respektive plats. På så vis har traditionella revirstrider undvikits och nya konstellationer har kunnat skapas. Om medlen hade gått till en redan befintlig utvecklingsaktör hade risken varit uppenbar att mer traditionella nätverk blivit följden. Därmed skulle också traditionella maktpositioner mellan organisationer och fördomar mellan olika sektorer riskerat att cementeras. LAG-gruppens tillfälliga karaktär där det finns en tydlig början och ett slut underlättar arbete i partnerskap. I sammanhanget är det dock väsentligt att lyfta fram att Leader+ löper över en längre period, och är således inte att jämföra med ett normalt EU-projekt. Det nödvändiga neutraliteten finns. Att organisation och arbetsformen inte hunnit bli ännu en institution i det svenska utvecklingslandskapet är en framgångsfaktor.

##### *Att få välja geografiskt nätverk viktigt*

Val av geografisk region för partnerskapsarbetet är betydelsefull. Samarbetsregionen måste hänga samman både socioekonomiskt och kulturellt. I Leader+ har grupperna själva fått definiera dessa områden. I våra studerade exempel har det ofta funnits ett etablerat samarbete i någon form inom regionen och en vilja att fördjupa samarbetet. Här är skillnaden uppenbar mot exempelvis det regionala tillväxtprogrammen där partnerskapens geografi är given, man är hänvisad att samarbeta inom på förhand givna områden. Rätt geografiska nätverk och frivillighet i deltagandet ger ett större engagemang i partnerskapet.

Rätt personer

Många av de människor som är engagerade i Leader+ har omfattande erfarenhet från samarbete mellan olika sektorer i ekonomin, inte minst finns en stor erfarenhet från arbete inom den s.k. sociala ekonomin. Kunskanden och respekten för samarbete över sektorsgränser som ett instrument för utveckling är stor hos många av de personer som varit tongivande vid bildandet av trepartnerskapen. Kultur och arbetssätt inom landsbygdsutveckling är av tradition mer inriktat på samarbete än i många andra partnerskap som arbetar med utveckling. Det har därför också varit lätt att hitta rätt personer för att driva utvecklingsfrågor i trepartnerskap.

Offentliga sektorns viktiga roll

Den offentliga sektorns representanter har ofta initialt intagit en mer tillbakadragen roll i trepartnerskapet. Det har i många fall varit ett medvetet agerande för att skapa en atmosfär och kultur i partnerskapet som är tillåtande och lyfter fram mer mötesovana representanter från ideell och privat sektor. Att den offentliga sektorn valt att uppträda på ett icke auktoritärt sätt har varit en nyckel till framgång i flera av fallstudierna.

Roligt och givande för de enskilda

Arbete i partnerskap är ideellt till sin karaktär. Ideellt arbete har egentligen bara ett existensberättigande, nämligen att det måste vara stimulerande och roligt. Många av de intervjuade i LAG-gruppen vittnar just om att arbetet helt enkelt är både skojigt och lärorikt. Dessutom är det meningsfullt menar många eftersom den operativa nyttan är omedelbar. Projektbeslut fattas som gynnar det egna området. Att skapa en rolig, lärande och stimulerande kultur är ytterligare ett framgångskriterium för partnerskapsarbetet.

**5.4.2. Spridning av arbetssättet**

Som en del av utvärderingen hölls ett seminarium om trepartnerskapet som arbetsmetod. En slutsats vid seminariet var att det finns flera tänkbara organisationer och nivåer i samhället som skulle kunna dra nytta av leadermetoden och trepartnerskapet. Nedan redogör vi för fyra områden för spridning som känns särskilt angelägna. Vår förhoppning är att berörda aktörer inleder en diskussion om vad i arbetssättet med trepartnerskapet som kan vara relevant att ta till sig och vad som är mindre relevant. Idag har metoden ringa spridning utanför kretsen av närmast sörjande d.v.s. LAG-områdena. Med tanke på partnerskapsarbetets förtjänster ser vi denna begränsade spridning som olycklig. I det följande kommer vi att lyfta fram två områden utanför det egentliga leaderarbetet där metoden och trepartnerskapet skulle kunna utgöra ett nytt sätt att arbeta. Vi säger inte att så är fallet, men vi konstaterar att metoden varit så pass framgångsrik att berörda aktörer i alla fall borde fundera över dess relevans för förankrings- och nätverksarbete inom det egna hägnet. Vi har med andra ord inga givna svar på frågeställningarna nedan men ser däremot ett stort behov av att diskussionen kring trepartnerskapets spridning och framtid initieras och förs. De fyra områdena är:

- Trepartnerskapet efter 2006
- Trepartnerskapet i kommunen



- Treparterskapet i landsbygdspolitiken
- Treparterskapet i LAG-arbetet under perioden fram till och med 2006

### Treparterskapet efter 2006

Här handlar det främst om att diskutera vad som händer efter 2006 i de nu befintliga LAG-områdena, framförallt om ingen ny ”leader-period” följer. Ett antal viktiga framtidsfrågor måste föras för att hitta en lämplig fortsättning på arbetet. Centrala frågeställningar i denna diskussion är bl.a.:

- Bör Leader+ automatiskt förlängas med samma geografiska områden?
- Om Leader+ ej förlängs, hur skulle det nya kittet i arbetet kunna se ut?
- Är projektformen lämpligare än en fast organisation? Hur upprätthålls fräschören i arbetet?
- Räcker Leader+ i vårt område? Handlar det i nästa fas om att ta tillvara olika effekter av Leader+?
- Vilken blir treparterskapets nya roll efter 2006?

### Treparterskapet i kommunen

Flera intervjuade menar att det politiska arbetet i mindre kommuner måste vitaliseras. Särskilt nämndearbetet anses vara på tillbakagång. Nya impulser behövs och många frågar sig om leaders arbetsätt med treparterskap skulle kunna vara en möjligt väg. Området är kontroversiellt eftersom det i långa stycken utmanar befintlig maktstruktur och rådande kommunallag. Flera tidigare politiker som intervjuats i LAG-grupperna menar dock att trots detta finns det anledning för kommunpolitiken att se vad man kan lära av Leader+ i form av förankring och legitimitet. Inte minst leaders förmåga att engagera nya människor i samhällsbyggnadsfrågor torde vara av stort intresse. Centrala frågeställningar i denna diskussion är bl.a.:

- Kan metodiken användas i nämndearbetet?
- Är det ett bra sätt att fånga nya goda krafter?
- Klarar partipolitiken av denna förändring?
- Hur hanteras demokratiska frågor? Vad blir rollen för icke valda representanter från ideell och privat sektor?
- Leder en satsning på treparterskap i nämnder bara till en institutionalisering, där mycket av fräschören i leader+ går förlorad?
- Är arbetsättet förenligt med kommunallagen?
- Hur undviker man referensgruppsproblematiken, dvs att maktfördelningen återgår till det normala med dominans av den offentliga sektorn?

### Treparterskapet i landsbygdspolitiken

I Övervakningskommittén och de två ansvariga myndigheterna finns i stort sett samtliga aktörer representerade som har ett intresse för den framtida svenska landsbygdspolitiken. Department, myndigheter och intresseorganisationer har god inblick i arbetet. En diskussion om Leaders och inte minst treparterskapets framtida roll i landsbygdspolitiken skulle därmed med enkelhet kunna föras i denna gruppering. Ett stort antal angelägna framtidsfrågor behöver diskuteras, exempelvis:

- Hur sprids de positiva erfarenheterna av arbetet i trepartnerskap till övriga landsbygdssverige?
- Hur kommer landsbygdspolitiken och leader+ tydligare in i arbetet med tillväxtprogram?
- Kan arbetet med tillväxtprogram vinna på att arbeta mer på ett leaderliknande sätt med trepartnerskap?
- Kan arbetssättet utgöra bas för framtida satsningar i den nationella landsbygdspolitiken?
- Är finansiella medel till fromma för mobilisering och trepartnerskap, där besluten delegeras till LAG-grupper i hela Sverige, en möjlig metod?
- Bör istället ett LAG-område vara projekt som avslutas, finns annars risk för institutionalisering?
- Skulle detta kunna vara en framtida svensk form för landsbygdspolitik? Hur ser EU:s tänkta landsbygdspolitik ut? Blir den nya jordbrukspolitiken leaderliknande? Har Sverige beredskap för en sådan utveckling?

#### Trepartnerskapet i LAG-arbetet under perioden fram till och med 2006

Som nämnts är bilden från fallstudierna av trepartnerskapet mycket positiv. Som en konsekvens konstateras i alla fallstudier att inga förändringar av arbetet under programperioden är aktuella. Att arbetssättet medför positiva effekter råder det ingen tvekan om. Däremot har principerna för arbetet när det gäller trepartnerskapets inte alltid varit tydliga. Inte minst gäller detta de olika sektorernas åtaganden och ansvar i arbetet, det som i forskningslitteraturen kallas accountability. Vi tror därför att det kan finnas anledning att åtminstone lyfta några av frågorna om hur trepartnerskapet skall verka fram till 2006 i en diskussion i respektive LAG-grupp. Möjligen är allt redan frid och fröjd men en avstämning och diskussion kring fenomenet trepartnerskap kan ändå vara på sin plats. Nedan ges exempel på tänkbara principfrågor:

- Vem ansvarar för mobilisering och kontakten med projektledare?  
Partnerskapets roll?
- Koppling mellan LAG, projekt och kansli?
- Hur sprids tankesättet med trepartnerskap ut i projektledet och ut i bygderna?  
Är det önskvärt att sprida?
- Hur ”ersätter” man en ”dålig” LAG-ledamot som vill sitta kvar?
- Saknas metoder för att förädla och öka samarbetet?
- Hur får vi in impulser utifrån i LAG-gruppens arbete?
- Hur bör vi dokumentera partnerskapet och lärdomarna från detsamma i vårt LAG-område? Vem kan dra nytta av dessa lärdomar?

## 6. Framtidsdiskussion och förslag

### 6.1. Framtidsdiskussion

I kapitel 3 diskuteras ett stort antal principiella frågeställningar. Många av dem har inga givna svar om vad som är rätt eller fel. Däremot tror vi från utvärderingens sida att det finns ett stort behov av fortsatt diskussion och erfarenhetsutbyte kring dessa frågor.

Kopplat till principfrågorna efterlyser företrädare för några av LAG-grupperna en tydligare styrning från de centrala instanserna (ÖK, förvaltningsmyndighet och utbetalande myndighet), åter andra tycker att friheten att tolka är bra så att grupperna själva kan hitta egna lösningar. Utvärderingen vill tydligt lyfta fram Leader+ uppdrag att sprida erfarenheter och metoder för utveckling. Programmet skall också hitta innovativa lösningar för landsbygdsutveckling. Mot den bakgrunden tror vi att det är positivt med en rätt stor frihet till olika tolkningar av principfrågorna. Däremot finns det anledning för LAG-grupperna att sinsemellan fortsätta att diskutera dessa frågor. Idé- och kunskapsöverföring mellan LAG-grupper ser utvärderingen som en intressantare väg för att hitta spännande lösningar snarare än styrning från de centrala instanserna. Nätverket har en viktig roll att fylla i sammanhanget. Tematiska träffar kring exempelvis kommersiell bärkraft, långsiktighet, ungdomssatsningar, mobilisering m.m. för att sprida erfarenheter och idéer mellan LAG-grupperna vill vi lyfta fram som arbetsmetod. Vi tror att resultatet för programmet som helhet helt enkelt blir bättre och intressantare att sprida om 12 oberoende LAG-grupper söker och hittar pilotlösningar.

Slutligen vill vi återigen understryka Leader+ och dess betydelse som utvecklingsmetod. Erfarenheterna borde kunna nyttiggöras och korsbefruktas med både lokal och regional utvecklingspolitik i allmänhet och framtidens landsbygdspolitik i synnerhet. Spridningen och strategin kring hur den skall ske bör prioriteras högt i det fortsatta arbetet. Inte minst spridningen utanför "Leaderfamiljen" bör uppmärksammas. Vår bedömning är att arbetssättet har kommit för att stanna. Misstaget som gjordes inom Leader II där spridningen förbisågs får därför inte upprepas. I vilka former och till vem spridningen skall ske är frågor av stor betydelse.

Leadernätverket kan inte ensam bära ansvaret för spridningen av erfarenheterna. Övriga inblandade parter på central nivå måste gemensamt prioritera uppgiften. Utvärderingen vill rikta en uppmaning till inblandade myndigheter, departement och intresseorganisationer att fundera över hur man skall ta tillvara erfarenheterna från Leader+. Leader+ borde i den meningen bli ett prioriterat framtidsprojekt för de ansvariga verken och departementen. Båda verksledningarna i Glesbygdsverket och Jordbruksverket borde enligt utvärderingens bedömning ha ett större intresse av att följa det fortsatta arbetet än man uppvisat hittills. Inte minst eftersom mer

och mer medel inom EU i framtiden förefaller komma att satsas i program med klara paralleller till Leader+.

## 6.2. Förslag och rekommendationer

Följande förslag för det fortsatta arbetet avseende genomförande berörs i andra delar av denna delrapport och sammanfattas här i punktform:

- LAG-gruppernas rapporteringsplikt är i dagsläget alltför betungande, förvaltningsmyndigheten den utbetalande myndigheten och ÖK bör initiera ett arbete för att minska mängden information som avkrävs LAG-grupperna. De olika informationssystemen borde också samordnas bättre. Särskilt det fortsatta användandet av STINS bör övervägas.
- Verifikationskraven är för omfattande och medför ett stort arbete i LAG-gruppernas sekretariat. Jordbruksverket bör se över om det inom gällande regelverk finns utrymme för att sänka kraven på rekvisitionerna något. Återigen handlar det om att minska den administrativa bördan för LAG-grupperna.
- Kontinuiteten i Jordbruksverkets arbete avseende framförallt rekvisitioner måste förbättras. Tillräckliga personella resurser måste avsättas till arbetet med Leader+, så att kontinuitet kan skapas.
- Tydligare direktiv om hur programindikatorerna och de horisontella målen skall mätas bör utarbetas av Glesbygdsverket i dialog med LAG-grupperna. Här bör även erfarenheter inhämtas från arbetet inom mål 1 och mål 2 där indikatorstrukturen för närvarande ses över i en arbetsgrupp.
- Den separata redovisningen på projektbasis mot Länsstyrelser förfaller orimlig. Näringsdepartementet bör föra en dialog med berörda länsstyrelser om kraven på LAG-grupperna är rimliga. De öronmärkta medlen borde snarare kunna utbetalas i sin helhet till LAG-grupperna i förhand. Länsstyrelsen har sedan möjlighet att ta del av ordinarie rekvisitioner och bokföring i efterhand.
- LAG-grupperna bör höja ambitionsnivån något vad gäller innovativiteten i projekten. Ambition idag är väl låg i vissa LAG-grupper. Detsamma gäller långsiktighet, kommersialitet och sysselsättning i några av LAG-grupperna.
- LAG-grupperna bör även fortsättningsvis vinnlägga sig om att skapa projekt som i en förlängning bidrar till uthållig sysselsättning och kommersiellt bärkraftiga verksamheter. Så sker redan i dagsläget men vi vill ändå understryka vikten av att lyckas med det i det fortsatta arbetet med utveckling på svensk landsbygd.
- Bilda en tankesmedja med intresserade centrala aktörer och LAG-gruppsrepresentanter för att fundera på spridningen av erfarenheterna från

Leader+.

- Ordna tematiska erfarenhetsdagar för LAG-grupper, sekretariat och ansvariga myndigheter kring viktiga frågor. Exempelvis ungdomar, trepartnerskap, mobilisering, långsiktighet etc. Sådana dagar är också ett bra sätt att dokumentera kvalitativa erfarenheter av arbetet som sedan kan spridas.
- Trepartnerskapet har varit framgångsrikt i Leader+. Spridningen av just denna del av metoden är kanske särskilt spännande. En diskussion om dess användbarhet i Sverige – utanför Leader+ - är angelägen att påbörja. Exempel på angelägna frågeställningar och grupperingar där denna diskussion behöver föras lämnas i slutet av kapitel 5.

# Bilaga 1: Fyra fallstudier av trepartnerskapet

## 1. Fallstudie: Carpe Mare

### 1.1. Trepartnerskapet vid LAG-planens framtagande

Leader+ föregångare, Leader II, omfattade hela Bohuslän. Leader+ kom att innefatta ungefär hälften av detta geografiska område. En tradition från att arbeta på Leaderliknande sätt fanns alltså att bygga vidare på i Carpe Mare. En grupp personer (många med anknytning från Leader II verksamheten) författade ansökan och LAG-plan. Denna grupp bildade också vad som kom att kallas "Lilla LAG", vilka framförallt arbetade med att utforma och bjuda in till stora LAG. Idag jobbar "Lilla LAG" främst med strategiska frågor, avstämningar, finansieringsfrågor (ska vi t ex söka fler medfinansierare). Lilla LAG är Carpe Mares AU och har egentligen ingen koppling till programskrivandet.

Inledningsvis genomfördes stora LAG-möten. Syftet var att det tillkommande partnerskapet skulle spegla en bred bild av samhället längs kusten, därav en stor grupp. Slutligen bildades en LAG-grupp om 42 ledamöter. Under programskrivningen anordnades stora partnerskapsmöten där programskrivningen förankrades undan för undan. Tanken med Stora LAG som föreslogs i programmet var att beslutsgruppen för Stora Lag skulle ha en sammansättning som speglar samhällena längs kusten – därför blev den så stor. Ca 25 - 30 personer är idag aktiva.

Eftersom tiden mellan projektansökan och beslut drog ut på tiden förlorade Carpe Mare många näringslivsrepresentanter. "Här kan vi inte sitta och vänta", var åsikten. Det var sedan svårt att sedan locka tillbaka dem när programmet körde igång. Med detta inte sagt att näringslivsrepresentanterna generellt sett slutat i större omfattning än de andra parterna, snarare tvärt om. Dessutom är de näringslivsrepresentanter som är aktiva i LAG idag minst lika tongivande som de övriga parterna.

Den offentliga sektorn och framförallt det "gamla" kansliet från Leader II programmet var drivande vad gällde ansökan och formering av trepartnerskapet. Här som i många andra LAG-grupper har en handfull personer spelat en mycket viktig roll för igångsättandet.

### 1.2. Trepartnerskapet när arbetet inom LAG-gruppen påbörjades och initierades

LAG-området består i dag av, och finansieras av, sex kommuner och Västra Götalandsregionen, "VGR"(centrala medel och egna medel för regional utveckling). De finansiella medlen stämplas av kansliet på så sätt att de håller koll på "vems" pengar som förbrukas. Detta för att tillmötesgå den osäkerhet och brist på kontroll som många kommuner annars känner när de i sin tur skall rapportera i sin organisation om vilka resultat som uppnåtts via medfinansieringen. Dessutom är kommunallagen ett hinder för regelrätt kommungränsöverskridande verksamhet. Får man lägga skattepengar i en annan kommun utan direkta påvisbara skäl? Enligt Carpe

Mares kansli fungerar nu rekvisitionsarbetet i kommunerna mycket väl. Det har däremot visat sig att VGR ställer ännu högre krav på redovisningar. Enligt kansliet håller VGR för tillfället inne ca 3,3 miljoner kronor av de av regeringen öronmärkta medlen.

Inledningsvis menar flera av de intervjuade att LAG-mötena tog formen av ”vanliga” kommunmöten. Representanter för den offentliga sektorn var de mest mötesvana och dominerade därför initialt, vad gäller sättet att föra möten på. Efterhand blev de andra sektorrepresentanterna emellertid varma i kläderna och tog mer plats. Successivt blev mötena mer och mer öppna och kreativa men detta har tagit lång tid och krävt stor möda och ansträngning. Flera intervjuade menar att detta är en av styrkorna i Carpe Mare samarbetet; att man låtit det ta tid och inte tvingat fram en arbetsmetod eller beslut allt för fort. Inledningsvis låg fokus snarare på att just skapa en bra stämning och en arbetsform som alla skulle känna sig trygga med än att ta beslut om framtida projekt. Detta val ångrar ingen i dag. ”Det var nödvändigt”. Som en av de intervjuade uttrycker det.

Personomsättningen har varit ungefär lika stor som i andra LAG-grupper. Av 42 ledamöter är drygt hälften fortfarande aktiva och vissa av platserna är vakanta. Många tycker att det görs för lite för att hitta ersättare till dessa platser. Tanken är att den organisation (sektor) som förlorar en representant också skall ersätta denna. Detta görs inte alltid. Tanken är också att kvinna skall ersättas av kvinna, man av man och ungdom av ungdom, detta fungerar inte heller fullt ut. Sammantaget har andelen män ökat i LAG-gruppen, vilket också är ett problem menar många. Här går dock meningarna något isär inom LAG. Några av representanterna upplever inte någon snedfördelning mellan könen och förstår inte varför denna synpunkt bottnar. Det är svårare för vissa sektorer och organisationer att hitta ersättare, menar vissa av de intervjuade. För offentlig sektor är det t ex relativt enkelt att hitta ersättare vid avhopp medan det är svårt för en anställd i en lokal bank i en liten kommun att på det lokala kontoret hitta en ersättare. Samtidigt vill hon/han inte gärna vänder sig till en annan bank. Kanske kan detta vara ett skäl till att vissa platser fortfarande är vakanta, menar några av de intervjuade.

Valberedningen har berört det faktum att bara hälften av de från början 40-talet ledamöter kommer till mötena. Beredningen har kontaktat samtliga representanter via telefon men ingen förändring har skett. Ingen ser dock detta som ett större problem. De tjugotal som kommer är representativa nog för de tre samverkande sektorerna och fördelningen däremellan är jämn. Vissa menar till och med att 40 ledamöter hade varit för många. Det hade blivit tungrott att få ihop så många vid ett och samma tillfälle fyra gånger per år. Representanterna måste många gånger åka långa sträckor för att ta sig till mötena, vilket innebär frånvaro från arbete, familj etc.

Problemet att hitta ersättare vid avhopp har också diskuterats i LAG-gruppen och kommer också att behandlas som särskilt ärende. Framförallt problemet att motivera och få med kvinnor. Från början var fördelningen 21 män och 20 kvinnor, i dag 19 män och 9 kvinnor. Ännu sämre är det med ungdomsrepresentationen. Endast en ungdomsledamot är i dag aktiv. Många menar att det är svårt att fånga ungdomars intresse eftersom deras livssituation ofta innebär stora förändringar vad gäller boende, studier etc. I dag finns ingen åtgärdsplan för hur problemen skall tacklas men en sådan ska till inom kort.

### 1.3. Treparterskapet i LAG-gruppen i dagsläget

Flera av de intervjuade menar att arbetet präglas av en öppenhet, förståelse för varandras olikheter och en kreativ stämning. Andra menar att arbetet och mötena blivit allt mer byråkratiska och kommit att likna vanlig traditionell svensk kontrollverksamhet (framförallt kommer denna åsikt från näringslivsrepresentanterna i LAG). Samtliga intervjuade säger att de är införstådda med risken att en mer strukturerad och byråkratisk form för möten kan ta över i och med att LAG-mötena börjar "hitta sin form". Det är därför viktigt att hitta nya angreppssätt, variera mötesplatser och tider samt att inte gå mot en alltför institutionaliserad organisation. Många uttrycker också en känsla av att offentlig sektor tror att de har rätt att dominera eftersom de deltar med medfinansiering och därför äger "projekttagandan". Vid hårda diskussioner kan resultatet ibland bli att kommunrepresentanter säger att de har sista ordet "och så är det bara".

Kansliets kommentar: *"Om en kommunrepresentant skulle ge ett sådant argument i LAG så skulle bli jag påpeka det oleadermässiga i det. Sedan ska man inte bortse från det faktum att kommunerna lägger pengar i Carpe Mare och att det är något som vi måste ha med i beräkningen. Vi kan helt enkelt inte hantera dessa medel hursomhelst".*

Flera säger att det är viktigt att gruppen delar samma grundvärderingar och att man under lång tid dragit sig fram till vad detta är och vad Carpe Mare skall stå för. *"Det har varit långa och tidsödande diskussioner, men det har det varit värt"*, säger en av de intervjuade.

Enligt de intervjuade kännetecknas ett bra samarbete i Carpe Mare bl a av:

- Kompetensutbyte "ge och ta" mentalitet
- Tid; ge partnerskapet tid att utvecklas i sin egen takt och var lyhörd
- Viljan att mötas och verkligen förstå varandra oavsett sektortillhörighet och eventuella fördomar

Samtliga intervjuade menar att man kommit mycket långt men att man också hela tiden måste arbeta för att upprätthålla denna stämning. Detta skiljer treparterskapets arbetsmetod radikalt från traditionellt nämnd och eller styrelsearbete, säger de flesta. Från att många gånger ha varit "mer eller mindre tvingande medverkan" har det blivit en positiv inställning till att delta. Och samtliga sektorer tycker sig se stora fördelar i att arbeta på detta sätt. Därför har LAG-gruppen diskuterat att samla erfarenheterna och metoden i en "fickfakta" för Carpe Mare. Detta skulle vara ett sätt att sprida samverkansformen och metoden vidare.

Inför varje beslut om projektfinansiering tas ärendet i en beredningsgrupp som består av representanter för de olika sektorerna. På så sätt ökar insikten i projektidén och beslutsvägen blir mer effektiv. Detta är också en av treparterskapets absoluta fördelar – möjligheten att belysa en fråga från flera olika håll och utifrån olika aspekter. Det ökar möjligheten att välja ut bra projekt som tillför orten något på sikt. Ofta går LAG-gruppen på det förslag som beredningsgruppen anfört. De beskrivningar av projektidéerna som beredningsgrupperna tagit del av är dessutom



ofta beredda av kansliet. Detta kan vara på gott och ont, menar de flesta. ”Man bör kanske låta bli att läsa kansliets rekommendationer innan man själv satt sig in i ärendet”, säger en av de intervjuade. Samtidigt effektiviseras arbetet genom kansliets förarbete. Förslag finns också på att inte nämna varifrån projektidén kommer. Detta för att minimera risken att kommunrepresentanter ställer sig för eller emot en idé endast på grund av geografisk tillhörighet och bakgrund (kan ibland vilja skydda och prioritera idéer som kommer från den egna orten). Det har också hänt att vissa kommuner menar att ”nu har kommun X fått flera projekt så nu är det vår tur”. Utifrån detta synsätt bortser man ifrån kvalitet och genomförbarhet och prioriterar istället idéer ur en mer ”kommunegoistisk” synvinkel.

De flesta beslut i LAG-gruppen tas med konsensus (många gånger efter långa och heta diskussioner): Ca 99% av besluten sker i konsensus. Diskussionerna rör ofta inställning till syfte och mål med Leader+ och Carpe Mare. Nackdelarna med att arbeta på detta sätt är framförallt att det är så tidskrävande (det säger alla 12 intervjuade). Detta har också föranlett flera avhopp. Samtidigt kanske det är lika bra att dessa människor lämnat gruppen menar många. De kanske inte förstått grundtanken och tagit till sig det unika med denna samarbetsform rakt igenom och då har de inget på mötena att göra. Varje möte kräver också stor förberedelse inte minst vad gäller att hitta lämpliga mötestillfällen och platser som passar så många som möjligt. LAG-möten hålls ca 4-5 ggr per år. Däremellan sker mer eller mindre intensiv e-mail och telefonkontakt mellan ledamöterna. Dessutom träffas också beredningsgrupperna inför varje LAG-möte för att behandla och förbereda ärenden.

En annan förklaring till avhopp kan vara den relativt sett låga arvodesnivån i Carpe Mare. Ekonomiskt sett kan det vara så att mötena helt enkelt inte blir tillräckligt intressanta.

Ingen part verkar vara underrepresenterad i dagsläget. Även om alla inte verkar utifrån samma förutsättningar. Det är t ex lättare för kommunala representanter att avvara tid för möten än för t ex företagare.

Tre skäl till varför det är så svårt att motivera företagens medverkan är enligt några av de intervjuade

- Tid: svårt att undvara tid från produktion/affärer
- Arvode; arvodet som utgår ersätter inte på långa vägar det företagaren skulle tjäna på om han/hon istället stannade i produktion.
- Gisslanproblematik; många gånger skall SME bara vara med i EU relaterade program och projekt för att det ser bra ut i rapporterna till ÖK eller EU (detta argument är inte unikt för Leaderprogrammet utan något som också framkommit andra sammanhang med avseende på EU-finansierade program som efterfrågar SME:s medverkan).

LAG-gruppen har lagt stor möda på att i gruppen skapa respekt och förståelse för varandras olikheter och förutsättningar. Kanslichefen inleder t ex varje möte med att någon på förhand utvald under ca 15 min får beskriva sin verksamhet och förutsättningar/villkor. Detta har medfört ömsesidig förståelse och insikt i varandras vardag.

Flera av de intervjuade menar att det lätt går att urskilja representanternas sektortillhörighet. Och så bör det vara för att undvika missförstånd. Andra menar att tillhörigheten inte går att urskilja, att man inte vet om personen är där som politiker i en nämnd eller som ordförande i en idrottsförening. Och att denna kategorisering inte heller är nödvändig, det viktiga är konsensusstanken.

Vissa särfrågor har lyfts upp i LAG, t ex tack vare Handikappsförningens medverkan. Detta har medfört unika kompetenser till LAG och att intressen som många gånger annars glöms bort prioriteras och lyfts upp i projekten.

Diskussioner har förts om hur man skall stärka banden mellan projektledare och LAG. Ett förslag om fadderverksamhet har varit uppe och under september var det tänkt att ett första möte mellan de två grupperna skulle hållas. Tyvärr anmälde sig för få LAG-ledamöter varav mötet ställdes in. Intervjuade projektledare tycker detta är synd, de skulle vilja ha mer kontakt med ledamöter i LAG. Vissa har ingen kontakt alls (förutom med kansliet och med sin hemmaorganisation som ofta är en kommun, men denna kan inte alltid ses som Carpe Mares förlängda arm). Många av projektledarna arbetar ensamma och behöver bättre uppbackning och någon att bolla problem och idéer med.

#### 1.4. Resultat och effekter

Flera nämner bättre kontakt med kommunen, bättre förståelse för vilka problem som invånare och företag ute på öarna brottas med. Utvecklingsprojekt som borde ha kommit igång för länge sedan har genom Leader+ fått stöd och ny drivkraft. Människor har börjat prata med varandra och man drar sig inte längre för att ringa kommunen. ”*Man vet vem man skall prata med och den personen kan hjälpa en att komma i kontakt med rätt ansvarig person*”, säger en näringslivsrepresentant. Flera kommunöverskridande projekt har kommit tillstånd vilket är till gagn för hela Carpe Mare området.

Några intervjuade skulle gärna se att fler kontakter inom LAG togs under tiden mellan de stora LAG-mötena.

#### 1.5. Framtiden

En prioriteringslista över vilka åtgärder som skall till kommer att utformas inom kort. För närvarande utvärderas Carpe Mares organisation och utifrån detta resultat kommer en mer konkret åtgärdsplan att formuleras.

Inga diskussioner om hur man tar Carpe Mare vidare efter 2006 har förts. Detta är dock en mycket intressant och viktig fråga enligt många.

Flera av näringslivsrepresentanterna ”affärsmässigt” på tillvaron. ”*Jag ser Carpe Mare som ett välavgränsat projekt med tydlig start och stopp. Jag har inte funderat så mycket på vad som händer sen. Det beror ju till stor del på hur finansieringsmöjligheternas ser ut. Carpe Mare är ett redskap, inget annat*”. Eller: ”*Carpe Mare är ett projekt – inget annat*”.

Andra intervjuade säger. ”Det nätverk vi byggt upp kommer att leva kvar. Vi har börjat prata med varandra och det slutar vi förmodligen inte med efter år 2006”.

## 1.6. Treparterskapet och projekten

Flera av de intervjuade projektledarna (ofta skärgårdsutvecklare) har ingen kontakt med LAG-gruppen (förutom med kansliet). De är ofta anställda av en kommun och redovisar därmed till kommunen i första hand. Detta blir ibland inte tillräckligt, de skulle vilja ha synpunkter från LAG samt möjlighet att uppdatera LAG om läget i projekten. En bättre och oftare förekommande kontakt mellan LAG och skärgårdsutvecklarna/projektledarna är alltså önskvärd.

Kansliets kommentar: ”*Detta ingår som en punkt på åtgärdslistan från vår deltidsvärdering. Dessutom kommer skärgårdsutvecklarna att träffas och samverka mer med varandra*”.

Treparterskapet skall återspeglas i samtliga projekt det är ett grundkriterium för finansiering.

## 1.7. EuroFutures egna slutsatser utifrån intervjuerna:

- Högt i tak och ödmjukhet inför varandras olikheter
- Stor möda har lagts på att få samarbetet enligt ovanstående att fungera, detta har varit mycket tidskrävande.
- En handfull personer som skapat förutsättningar och håller ihop gruppen
- Kärleken till området (skärgården) är den röda tråden som håller samarbetet samman
- Arbetet i LAG har gått ifrån byråkrati inledningsvis till kreativitet som nu håller på att bli till rutinmässighet och därmed med inslag av byråkratiska former (de flesta tycker att detta behövs).
- Konsensus präglar besluten i LAG
- Tidskrävande
- Svårt att engagera kvinnor och ungdomar, flertalet kvinnor har slutat och då ersätts med män, detta tycker alla är tråkigt och fel.
- En samarbetsform som förmodligen kommer att överleva på något sätt även utan ”Carpe Mare” i sitt nuvarande utseende. Nätverket har växt sig starkt.
- Positiva erfarenheter i samtliga sektorer

## 2. Fallstudie: Smålandsgruppen

### 2.1. Treparterskapet vid LAG-planens tillkomst

Smålandsgruppen deltog i EU:s gemenskapsinitiativ Leader II men i övrigt finns ingen egentlig tradition av samarbete mellan den offentliga, förenings- och den privata sektorn inom området.

Under arbetet med Leader II diskuterades det nya programmet Leader + och medlemmarna i LAG-gruppen var eniga om att gruppen också skulle ansöka om att få bli med i Leader +. Orsaken till den positiva inställningen var att man ansåg att arbetet inom Leader II hade varit framgångsrikt och att man bedömde att det nya programmet skulle kunna fortsätta i samma anda.

I arbetet med den nya LAG-planen deltog företrädare från alla tre partners, det offentliga, det privata och föreningslivet. Den ”offentliga partnern” spelade en viktig roll i detta skede. Tre tjänstemän från den offentliga sektorn fungerade som huvudförfattare till planen. Orsaken till detta arrangemang var att de själva varit aktiva inom landsbygdsutveckling och ansågs ha mest erfarenhet och kunskap om hur man författar den här typen av dokument. En av dessa tre hade själv erfarenhet från näringslivet och en var aktiv inom föreningslivet. Två av tre var kvinnor.

Utkastet till plan debatterades flitigt ute i kommunerna. Uppskattningsvis anordnades 50 debattmöten med totalt ca 1000 närvarande personer. I dessa diskussioner var företrädare från alla sektorer, kanske speciellt föreningslivet, aktiva. Det var däremot svårare att aktivera de privata aktörerna, som inte alltid ansåg sig ha tid att delta i möten. Under diskussionerna kom det fram en hel del nya synpunkter på utkastet, inte minst på mål och tema för verksamheten samt ett stort antal projektidéer.

Vad innebär själva begreppet LAG-plan för medlemmarna? Ingen av våra intervjupersoner i LAG-gruppen har egentligen reflekterat över vad trepartnerskapet innebär eller hur man kan utveckla det, om det finns speciella metoder för att ta vara på den särskilda mixen av personer, kompetenser etc. som finns inom gruppen. Nästan ingen kan ge ”goda exempel” på när/hur trepartnerskapet fungerar. Trepartnerskapet har därför ingen teoretisk plattform utan har utvecklats utifrån ett praktiskt förhållningssätt.

## **2.2. Trepartnerskapet när arbetet inom LAG-gruppen påbörjades och initierades**

Inför Leader + lämnade en kommun det tidigare samarbetet inom Leader II medan två kommuner, Nybro och Emmaboda, tillkom. Sammanlagt deltar därmed åtta kommuner från tre olika län i Leader +.

Rekryteringen till den nya LAG-gruppen utgick från ett geografiskt, kommunalt perspektiv. Åtta ledamöter representerar det geografiska området och fördelar sig över de åtta kommunerna. Förutom detta skulle gruppen bestå av en ungdomsrepresentant, en landsbygdsutvecklare på regional nivå och en ordförande. Dessutom är två ledamöter adjungerade och representerar länsstyrelserna respektive landstingen i området.

Rekryteringen skedde via en valberedning bestående av kommunalråden i de åtta kommunerna (dvs via den offentliga sektorn). Rekryteringsarbetet genomfördes i samarbete med organisationer som representerar de övriga två parterna, föreningsliv och näringslivsorganisationer. De föreslagna ledamöterna godkändes därefter av respektive kommuns kommunstyrelse.

Smålandsgruppen använde inga formaliserade metoder för att plocka fram nya kandidater till partnerskapet. Det fanns till exempel inga på förhand givna kriterier på vilka personer som skulle rekryteras förutom de som givits centralt. Istället var det den lokala kunskapen inom LAG-gruppen som var basen för utnämningarna.

Enbart två av medlemmarna i LAG-gruppen finns kvar från laggruppen för Leader II vilket medfört att gruppen förnyats och att ”nytt blod” tillförts. De flesta av de nya medlemmarna var visserligen erfarna och välkända men fyra var ”oskrivna kort”. Detta bidrog ytterligare till en förnyelse av arbetet.

LAG-gruppens sammansättning ser idag ut som följer. Av de 11 ordinarie medlemmarna kommer fyra från den offentliga, tre från den privata och fyra från föreningssektorn. Sex av elva medlemmar är kvinnor.

LAG-gruppen har ett arbetsutskott som består av tre medlemmar, en från varje part. Av dessa tre är två män.

De tre grupperna skiljer sig inte från varandra vad gäller ålder eller erfarenhet av liknande utvecklingsarbeten. De flesta medlemmarna är i medelåldern. De har stor vana från liknande utvecklingsuppdrag men varje grupp innehåller också oerfarna medlemmar. En faktor skiljer de tre grupperna åt, nämligen könsfaktorn. Medlemmarna från den privata sektorn är samtliga män medan kvinnorna från såväl den offentliga som från föreningssektorn utgör 75 % av medlemmarna i respektive grupp (tre av fyra).

Val till LAG-gruppen sker varje år. Hittills har fyra medlemmar av LAG-gruppen, däribland ordföranden och ungdomsrepresentanten, slutat i gruppen. Orsakerna till detta har varit olika: personliga skäl, att någon medlem flyttat och att ungdomsrepresentanten fallit för åldersstrecket. Det har dock inte varit svårt att rekrytera nya medlemmar.

Parallellt med den centrala LAG-gruppen har varje kommun etablerat en lokal LAG-grupp bestående av en representant från varje sektor, varav den sammankallande medlemmen också är ledamot i den centrala LAG-gruppen. Uppgiften för dessa grupper är att i den egna kommunen informera om och ”puffa för” verksamheten inom Leader + samt följa de lokala projekten. De deltar också i ett internationellt samarbete med en dansk Leader+-grupp. Våra intervjuer, som omfattar representanter för ungefär hälften av kommunerna, pekar på att arbetet inom de lokala LAG-grupperna, kommit olika långt och fungerar på olika sätt.

### **2.3. Treparterskapet i LAG-gruppen i dagsläget**

Samtliga intervjupersoner från LAG-gruppen anger att samarbetsklimatet inom gruppen är öppet och positivt. Medlemmarna lyssnar på varandra och ”man får prata till punkt”.

Intervjupersonerna ger lite olika beskrivningar av atmosfären inom LAG-gruppen. Några beskriver till exempel organisationens möten i termer av en föreningsstämma, lite ”roddigt men trevligt”. Andra säger att den byråkratiska kulturen dominerar och vuxit sig starkare med tiden. Detta gäller även hur ärendena slussas fram, hur man

skriver anteckningar och protokoll etc. Orsaken till denna utveckling är att det lönar sig att använda ”byråkratstilen”, speciellt i kontakterna med myndigheterna, till exempel Glesbygds-verket och Jordbruksverket.

En intervjuperson påpekar att ”byråkratiseringen” medfört att några medlemmar av LAG-gruppen anser att arbetet blivit tråkigare. Samtidigt nämner en annan intervjuperson att de offentliga aktörerna blivit mer flexibla och anger till exempel att ”länsstyrelsen förr alltid la’ en blöt filt över alla goda projektidéer men nu är mycket mer positiv och utvecklingsinriktad”.

I dagsläget dominerar framför allt medlemmarna från föreningslivet och vissa kommunala tjänstemän arbetet inom gruppen. Verksamhetsledaren ses också som en mycket viktig person.

Alla intervjupersoner anser att det är givande att ha med en ungdomsrepresentant i gruppen. De anger också att ungdomsrepresentanten fungerar bra och är ”nyttig”. Däremot anser flera av medlemmarna i LAG-gruppen att det är svårt för en enda representant att få genomslag för sina idéer och att de därför borde vara fler.

För att stärka samarbetet inom LAG-gruppen och göra det möjligt för alla att delta anordnades en utbildning på två dagar för LAG-gruppens medlemmar. Dessa dagar ägnades främst åt att igenom hur projekten skall fungera under olika stadier av projektcykeln, från ansökan till slutrapportering. Våra intervjupersoner anger samstämmigt att utbildningen var bra, dels på grund av den kunskap deltagarna fick, dels eftersom den underlättade samarbetet mellan medlemmarna i gruppen.

Genomgående anger intervjupersonerna att medlemmarna arbetar för hela områdets bästa och inte ser till sina särintressen. Men ledamöterna är däremot ofta intresserade av olika aspekter av ett projekt. Ingen av intervjupersonerna anser att representanterna från den offentliga sektorn, på grund av sin roll som tänkbar finansiär, försöker utnyttja detta inom arbetet i LAG-gruppen.

Det är oklart på vilket sätt LAG-grupsmedlemmarna representerar sin sektor. En intervjuperson säger sig inte veta vilken grupp han/hon representerar. De andra vet men säger samtidigt att det ofta är svårt att veta vilken part andra medlemmar representerar. Det beror på att det är vanligt att medlemmarna har en fot i flera eller rent av i samtliga läger. En person kan exempelvis vara företagare, tidigare kommunalråd och dessutom aktiv i kyrkokören.

LAG-gruppen träffas ungefär varannan månad och mötet varar en hel dag. Genomsnittligt brukar ca en tredjedel av mötestiden ägnas åt projektverksamheten medan den resterande delen ägnas åt övergripande frågor. Exempel på dessa är ekonomi, ny internationell strategi och rapporter från konferenser.

Flera faktorer har med tiden underlättat samarbetet inom LAG-gruppen. För det första har de administrativa rutinerna effektiviserats. För det andra fanns i början av arbetet en utbredd frustration över hur LAG-planen skulle tolkas vad gäller till exempel förhållandet mellan de olika målen, betydelsen av det valda temat mm. Denna frustration har försvunnit mer och mer.

## **2.4. Treparterskap i projekt**

Enligt verksamhetsledaren drivs idag ca 75 % av projekten av ett "äkta" trepartnerskap med tre aktiva partners. Andelen varierar lite beroende på kommun, typ av projekt etc. Av LAG-gruppsmedlemmarna hävdar de flesta, men inte alla, av dem vi intervjuat att Smålandsgruppens strategi går ut på att etablera trepartnerskap inom alla projekt. Några säger istället att trepartnerskapet måste designas utifrån projektens förutsättningar och att detta kan betyda att ett visst projekt enbart drivs av två eller rent av bara en partner.

De - trots allt få - projektägare vi talat med känner inte till begreppet trepartnerskap och har inte diskuterat detta med LAG-gruppens representanter. Vid projektplanering används inte begreppet utan istället pratar man om olika aktörer i samhället. Begreppet trepartnerskap verkar alltså leva framför allt inom LAG-gruppen utan att ha förankrats bland projektägarna.

Av de tre sektorerna dominerar föreningslivet den lokala verksamheten medan den privata sektorn är starkt underrepresenterad. Det senare verkar bero på att företagarna inte har tid och att regelverket för företagsstöd försvårar projektstöd till näringslivet. För att motverka denna tendens har LAG-gruppen diskuterat med företagarföreningarna men man har i övrigt inga speciella knep för att öka deltagandet.

## **2.5. Resultat och effekter**

Intervjupersonerna har generellt sett svårt att idag peka på några viktigare resultat av verksamheten inom Leader +. En orsak till detta anger man vara den otillräckliga uppföljningen av projekten och rent generellt svårigheterna att mäta och bedöma resultaten.

De allra flesta av våra intervjupersoner anser att Leader + varit positivt för bygden och att samarbetet inom trepartnerskapet också varit mycket positivt och fungerar bra. Däremot är det nästan ingen som konkret kan precisera det positiva i trepartnerskapet. Några personer anger att de lärt sig att arbeta i grupp, andra att det är positivt att samarbetet mellan de tre sektorerna förstärkts och att det kan vara nyttigt inför framtiden. En person anger att samarbetet bör ses i ett vidare perspektiv - som en del av en demokratiseringsprocess i hela samhället. Negativt med trepartnerskapet är, enligt ett par intervjupersoner, att det tar mycket tid och att tiden inte alltid används effektivt.

## **2.6. Framtiden**

Ingen av intervjupersonerna anger att det behövs viktigare förändringar av LAG-gruppens arbetssätt och inga större förändringar är heller på gång just nu. Tillsammans med de två leaderområdena Sommenbygd och Astrid Lindgrens Hembygd har Smålandsgruppen initierat en utvärdering som genomförs av Dalarnas forskningsråd och den kommer under vintern att ge förslag till förändringar av arbetsformer mm.

Sedan flera år har föreningen diskuterat hur verksamheten skall fortsätta då Leader+ tar slut. Föreningens stadgar har ändrats för att ge utrymme för nya uppgifter. Ett profilerarbete har gjorts för att framhäva Smålandsgruppens identitet.

## 2.7. Summering

Trepartnerskapet inom Smålandsgruppen bygger på erfarenheter från arbetet inom det tidigare projektet Leader II. Samtliga intervjupersoner anser att trepartnerskapet har fungerat bra men man har samtidigt svårt att precisera vilka effekter det fått. Partnerskapet har varit mest effektivt inom LAG-gruppen. En trolig orsak till detta är att medlemmarna varit kunniga och rutinerade samt arbetat på ett prestigelöst sätt. Samarbetet har varit mindre tydligt och nära i de enskilda projekten.

## 3. Fallstudie: Sommenbygd

### 3.1. Trepartnerskapet vid LAG-planens bildande<sup>10</sup>

Samarbetet kring sjön Sommen sträcker sig ända tillbaka till början av 1980-talet, då ett gemensamt arbete för en samlad syn kring frågor som rörde sjön Sommen påbörjades. Tankarna på ett samarbete fick fäste och 1992 inleddes arbetet med en gemensam grupp för regional samverkan kring frågor om landsbygdsutveckling. Denna grupp kallades REKOS och omfattade de kommuner som gränsar till sjön Sommen, dvs Boxholm, Tranås, Ydre och Kinda. År 1995 beslutade dessa kommuner att ansöka om att bli ett Leader II område (Sommenbygd). Aneby och Ödeshög anslöt sig också till detta samarbete. Ansökan beviljades och Leader II programmet för Sommenbygd genomfördes under åren 1997-2000.

Det fanns således en Leader-tradition i Sommenbygd. Många ansåg också att arbetet med Leader II hade varit framgångsrikt. Tanken på att fortsätta detta slag av samarbete fick därför kraftigt genklang i området när möjligheten till en fortsättning öppnade sig genom Leader+ programmet.

Ledamöter i den befintliga LAG-gruppen för Leader II tillsammans med kansliet tog mot denna bakgrund initiativ till att arbeta fram en Leader+ ansökan. Mobiliseringen för programmet inleddes på bred front runtom i Sommenbygden med informations- och upptaktsmöten till vilka man hade inbjudit föreningar och enskilda. Totalt medverkade 250 personer vid de olika mötestillfällena. Därefter hölls ytterligare ett allmänt informationsmöte och man tog även kontakt med lokalpressen.

Den ursprungliga Lag-gruppen kompletterades efterhand med nya intresserade. Det fanns behov av att få med nytt folk i arbetet. Detta berodde bl a på att flera ledamöter i den gamla LAG-gruppen av olika skäl inte kunde vara engagerade i Leader+ arbetet. Kontakter för att få med nya företrädare till partnerskapet skedde knappast på ett systematiskt sätt. Till viss del tog kommunerna (kommunalråden) som ingick i LAG-området självmant på sig ansvaret att leta upp och kontakta personer inom alla

<sup>10</sup> Förutom intervjuerna bygger detta avsnitt på beskrivningen i Lokal utvecklingsplan för Sommenbygd.



sektorer som man trodde skulle vara intresserade av att ingå i programarbetet och senare i LAG-gruppen. Ibland rekryterades personer från dem som skrev på intresselistor när ”programgruppen” för det nya programmet hade informationsträffar på olika ställen i området. Även personer som hade drivit Leader II projekt kom också att bli engagerade i skrivandet av det nya programmet. Verksamhetsledaren på kansliet tog också egna rekryteringsinitiativ. Dessutom hade man en anställd på kansliet som höll kontakt med presumtiva LAG-gruppsledamöter.

Alla sektorerna var med i framtagandet av programmet. Det var dock i början svårt att få med ungdomarna och, till viss del, näringslivet i arbetet. De flesta intervjuade anser att alla sektorer fick möjlighet att delta i arbetet på ett aktivt sätt. Vissa från den privata sidan hade stora förhoppningar på arbetet men ansåg att detta tog för mycket tid genom de frekventa sammanträdena. På grund av tidsskäl kom därför offentlig sektor och i ännu högre grad ideell sektor att dominera programarbetet – byalagsperspektivet var starkt företrätt, medan företagsfrågorna kom något i skymundan. Vissa nyanserar denna bild; man menar att ingen sektor dominerande men att det oftast var den offentliga sektorn som tog initiativ. Samtidigt försökte offentlig sektor begränsa sina initiativ för att inte hämma förslag från olika lokala intressen (t ex byalag).

Även om det var flera som deltog i programarbetet och i rekryteringen synes alla vara överens om att Leader II-kansliet var primus motor i hela processen. Det gäller både rekryteringen av personer till programarbetet och framtagandet av programmet. Det var Leader II-kansliet som tog fram utkast till program med vissa bidrag från de andra i programgruppen. Byalaget i Trehörna tog bl a fram ett förslag till mål för programmet.

Referensgruppen för utformning av den nya planen kom så småningom att bestå av representanter för den ideella, privata och offentliga sektorn i sex kommuner och en församling. Dessa var Aneby, Tranås, Boxholm, Kinda, Ydre och Ödeshög samt Ulrika församling i Linköpings Stift. Alla sektorer var således med i programarbetet men med skiftande aktivitetsnivå (se ovan). Arbetet skedde också i samråd med länsstyrelsen och landstinget i Östergötland och Jönköping. Dessutom informerade man arbetsförmedlingarna i de berörda kommunerna, Länsbygderåden i Jönköpings och Östergötlands län, Östgöta Coop Center, SLU och Ydre Sparbank.

### **3.2. Treparterskapet när arbetet inom LAG-gruppen påbörjades och initierades**

I princip skedde rekryteringen av representanter till den nya LAG-gruppen<sup>11</sup> på tre sätt:

- En stor del av representanterna hämtades från den gamla LAG-gruppen,
- Flera rekryterades från referensgruppen (för det nya programmet) som bestod ett 20-tal personer.
- Vissa rekryterades från de som anmält intresse eller visat stort intresse vid de 13 informationsmötena ute i de mindre byarna och tätorterna.. Dessutom fanns

<sup>11</sup> Det bör nämnas att representanter från länsstyrelsen och landstinget deltar som adjungerade ledamöter på LAG-gruppsmötena.

det personer som varit aktiva i tidigare Leader II projekt eller som över huvud taget gjort sig kända som lokala eldsjälar. Alla försökte hjälpa till att finna intresserade ungdomar i kommunerna. Det bör betonas att sökandet efter LAG-representanter knappast var systematiskt. Det var mycket personkännedom (bl a hos kansliet) och tillfälligheter som kom att spela en avgörande roll vid rekryteringen.

Till viss del kan sägas att kommunerna kände ett ansvar för rekryteringen från respektive kommun. I princip utgick man från att LAG-gruppen skulle bestå av en representant vardera från en kommuns offentliga sektor, ideella sektor, privata sektor och ungdomssektor. Den kommunala ledningen (oftast kommunalrådet) tog därför vid rekryteringen av representanter ofta kontakt (ibland i samverkan med kansliet) med intresserade och lämpliga personer i kommunen för att kunna ”fylla sin kvot” i LAG-gruppen. Kansliet för Leader II svarade för den övergripande samordningen för att hålla samman bildandet av LAG-gruppen. Man kan säga att kansliet var själva drivkraften i den process som ledde fram till detta bildande.

Processen att ersätta LAG-gruppsledamöter som slutar har i huvudsak varit lika informell och osystematisk som rekryteringsprocessen vid bildandet av gruppen. Ibland kommer de avgående ledamöterna eller deras respektive sektorsnätverk med förslag på nya personer. Ungdomarna som slutat har t ex flera gånger kommit med förslag på nya ungdomar som skulle kunna delta i arbetet. Det finns också en något mer systematisk rekryteringsväg. När någon ledamot från en kommun, ort eller by slutar försöker man – gruppen som helhet, berörd sektor eller kansli – att leta i just denna del av LAG-området efter personer som drivit olika slag av projekt och som därför skulle kunna vara intresserade av lokalt utvecklingsarbete enligt Leader+ modellen. Det också relativt vanligt att kommunledningen på olika sätt försöker finna nya kandidater från de olika sektorerna, när en ledamot från kommunen slutar i LAG-gruppen. Det bör nämnas att det – med undantag av ungdomarna – inte är så ofta ledamöter slutar i LAG-gruppen.

Någon organiserad förankring av LAG-planen har inte skett efter det att LAG-planen arbetades fram. Lag-planen kan nämnas i samband med diskussioner i andra ämnen på bygden. Den offentliga sektorns representanter känner dock ett särskilt ansvar för att informera om LAG-planen i olika sammanhang. Av sektorerna synes det p g a tidsbrist vara svårast för näringslivet att engagera sig i förankringsarbete. I övrigt är det främst kansliet som arbetar med mobilisering. Kansliet har en särskild mobiliseringsansvarig.

Medfinansieringsfrågan har varit helt oproblematiskt. Den offentliga sektorns representanter har inte krävt någon särskild tilldelning av projekt p g a sin finansiering. Ingen kommun sitter och räknar på hur många projekt som skall hamna i kommunen för att vara i paritet med den medfinansiering som gjorts. Alla sektorer – inkl den offentliga sektorn – ser i stället till att det är bra projekt och att dessa är bra för hela områdets utveckling.

### **3.3. Treparterskapet i LAG-gruppen i dagsläget**

De frågor som tas upp i detta avsnitt kan alla på ett eller annat sätt sägas handla om samarbetskulturen i LAG-grupperna mellan de olika sektorerna i trepartnerskapet. Det

finns en stor samstämmighet hos de intervjuade i beskrivningarna och uppfattningarna om läget i LAG-gruppen. Nästan alla har uppfattningen att man inte tänker på sektorstillhörigheten när man arbetar i LAG-gruppen och styrelsen. Man kan därför inte säga om det är en ideell, kommersiell eller offentlig kultur som präglar arbetet i gruppen; det är snarast en blandkultur med inslag från alla sektorerna.

Det går därför inte att säga att någon grupp dominerar arbetet. Vissa från den ideella sektorn och den privata sektorn hade i början farhågor för att kommunalråden skulle ”göra sig breda” i gruppen genom större sammanträdesvana och kunnighet i formalia och beslutsprocesser. Men så blev inte fallet. Kommunalråden har inte satt sig på några höga hästar utan medverkar på samma sätt som andra i LAG-gruppen. Den offentliga sidan är kanske mer intresserad av de finansiella frågorna och har där sin kunskapsstyngd, men annars är det inga större skillnader mellan sektorerna. När någon yttrar sig tänker man inte på sektorstillhörighet – personen och vad denne säger är viktigare än vilken sektor som personen tillhör. Det är en öppen och trevlig atmosfär på sammanträdena; det är aldrig några fighter. Man tänker inte heller i makttermer. Det är ingen som anser att någon grupp har mer makt än någon annan i arbetet. I vissa fall kan den ideella sektorns genom sitt starka engagemang få ett något större inflytande över vissa frågor.

De flesta av de intervjuade anser att samarbetet har ökat under den senaste tiden, medan andra tycker att samarbetet varken ökat eller minskat. Det är ingen som tycker att samarbetet har minskat. Den tendens till ökat samarbete som många tycker sig kunna uppleva beror till viss del på den arbetsfas som man nu befinner sig i LAG-gruppen. Den första tiden präglades till stor del av att kunna bemästra de byråkratiska och administrativa frågorna i LAG-planen, bl a hantering av ansökningar, granskning och revideringar av ofullständiga ansökningar, osäkerhet om innebörden av LAG-planens mål och de finansiella rutinerna.

Men nu tycker många att LAG-gruppen har fått nytt liv och kommit in i en ”andra andning”. Man nämner två orsaker till denna förändring.

Den ena är landsbygdens dag i Borghamn i somras där LAG-grupperna och verksamhetsledarna träffades (”Så himla roligt!” enligt en intervjuperson). De diskussioner som fördes där visade enligt vissa att LAG-grupperna hade mognat i sin roll. Man fick nu en stor medvetenhet om att man hade ansvar för att leda utvecklingen (”Nu äger vi processen!”). Landsbygdens dag var således en aktivitetsstimulerande injektion för det fortsatta arbetet och har medfört att man nu är mer kreativ.

Den andra orsaken som bidragit till detta är att den byråkratiska hanteringen nu löper smidigt och man nu är mycket mer sysselsatt med hur man skall uppfylla målen i Leader+ och i LAG-planen. Man har en bra form för hur man skall kunna hantera ansökningar. Tre beredningsgrupper som består av LAG-gruppsledamöter bereder ansökningar och lämnar förslag till ställningstagande till styrelsen. Denna lämnar i sin tur förslag till LAG-gruppen. Man har också blivit ”tuffare” mot de som lämnar in ansökningar. Tidigare lade man ner stort arbete – framför allt kansliet – på att skriva om ansökningar så att dessa skulle vara förenliga med kraven i Leader+. I viss mening tog man över det arbete som de som hade projektidéer egentligen själva skulle göra. Nu har man vänt på kuttingen. I stället för att hålla på att anpassa ansökningarna har

man nu valt annan linje. För potentiella projektägare pekar man på de mål som finns i LAG-planen och de resultat som man vill uppnå. Med utgångspunkt i dessa mål och eftersträvade resultat inbjuder man potentiella projektägare till att komma in med ansökningar som skulle kunna ge ett bidrag till uppfyllande av dessa mål och resultat. Sammantaget har detta skapat en mer kreativ atmosfär som befrämjat samarbetet i LAG-gruppen.

Det har inte behövts några åtgärder för att bibehålla kvinnor som en central del i partnerskap. Kvinnor är väl representerade i LAG-gruppen och spelar framträdande roller i denna. Ungdomarna tycker att det är en bra stämning i LAG-gruppen, även om de tycker att det är de äldre som "håller låda" mest. "Man borde försöka att lyssna mera på ungdomarna." De övriga i LAG-gruppen anser över lag att ungdomarna har lämnat många väsentliga synpunkter och att de är relativt aktiva. Det finns en ungdomsgrupp knuten till LAG-gruppen som träffas för diskussioner inför mötena i LAG-gruppen. Det har dock varit svårt att samla ungdomsgruppen på sistone; gruppen samlas inte så ofta numera och detta upplever ungdomarna som ett problem. Kansliet borde enligt ungdomarna hjälpa till mera för att aktivera ungdomarna, så att ungdomsgruppen återigen kan fungera.

Det finns flera LAG-gruppsledamöter som av olika skäl inte är så aktiva på sammanträdena. Det finns flera metoder för att aktivera dessa ledamöter. Den viktigaste är kanske att ordföranden alltid "tvingar" fram synpunkter från de som inte yttrat sig i en fråga. Överhuvudtaget lovordas ordföranden för sitt sätt att leda sammanträdena, vilket ses som en viktig förklaring till det goda samarbetet och den goda stämningen i gruppen. Han låter alla komma till tals. En annan metod för att aktivera ledamöter är att ge dessa som "hemläxa" att förbereda en viss fråga till nästa sammanträde. Man har också en hemsida där man kan lämna synpunkter på olika frågor, bl a olika ansökningar.

Sammanställningen av partnerskapet har inte påverkat prioriteringen av olika mål (jämförbarhet, miljö och kulturarv). Representanterna från alla sektorer diskuterar dessa aspekter. Det finns dock två personer i partnerskapet som speciellt bevakar miljöfrågor när ansökningar behandlas.

Det finns enligt intervjuerna flera lärdomar som kan dras från arbetet med partnerskapet:

Man lär sig att arbeta i en grupp med representanter med olika intressen och perspektiv; man lär sig mycket om varandra.

Man skapar en samarbetskultur; tre olika samhällsgrupper kan börja tänka i samma banor och sträva mot samma mål. Samarbetet sträcker sig både över sektorsgränser och geografiska gränser.

"Vi har lärt oss att prata med varandra på lika villkor – inte prata till varandra."

"Leader+ har lärt mig att tänka i vidgade regiontermer – inte bara se till den egna kommunen. Man har fått ett annat perspektiv." Det tar tid. Det är en process som kräver mycket engagemang men som också aktiverar slumrande krafter för lokal utveckling.

Det finns enligt intervjuerna inga nackdelar med att arbeta i partnerskap bortsett från att det kan vara tidskrävande att delta i ett sådant arbete.

### 3.4. Treparterskap i projekt

Det finns ingen uttalad policy att åstadkomma trepartnerskap i alla projekt. Man tar givetvis vid behandlingen av ansökningarna reda på om projekten skall bedrivas genom ett trepartnerskap. Men detta är inget villkor.

Även om det är flera partner som ingår i ett projekt är det oftast en part (framför allt ideell sektor) som håller samman projektet. Det finns något olika åsikter om det är någon part som dominerar i projekten. De flesta anser dock att ideell sektor är överrepresenterad som projektägare och genomförare av projekten, i alla fall i de mindre projekten, medan privat och offentlig sektor är underrepresenterade. Man upplever inte emellertid inte detta som något större problem, eftersom privat sektor och offentlig sektor också på olika sätt kan delta i projektet, även om man inte är projektägare. Dessutom kan ett projekt som drivs av ideell sektor vara väl så värdefullt också för företagen och den offentliga sektorn. Ett bra projekt kan nämligen utveckla hela byn, orten, kommunen eller regionen. Det har därför inte diskuterats några särskilda metoder för att bryta den ideella sektorns överrepresentation.

### 3.5. Resultat och effekter i LAG-området av arbetet med trepartnerskapet?

Utöver de lärdomar som nämndes i avsnitt 3 ovan har arbetet med trepartnerskapet givit följande resultat och effekter.

Partnerskapet i kombination med LAG-planen har varit identitetsskapande och mobiliserande. Detta har medfört en profilering av Sommenbygden som besöksmål, vilket bl a är viktigt för besöksnäringen

Man har fått möjlighet att starta upp något som annars inte skulle vara möjligt.

Man får del av olika synsätt som samordnas och kraftsamlas åt ett håll

Det är svårt att se direkta effekter på Lag-området, men det går att visa på vissa indirekta effekter:

- Samarbetskulturen i trepartnerskapet i LAG-gruppen har spridit sig till kommunerna och medfört att dessa har börjat samarbeta mera över kommungränserna. Kommunerna i området samarbetar nu vid bredbandsinvesteringar samt samordnar och delar på olika tjänster inom administration, personalfunktion, lantmåteri, data och arkitektur. Dessutom samarbetar man till viss del inom turismfrågor. Man har också tillsatt arbetsgrupper inom olika områden. De intervjuade menar att detta är en indirekt effekt av partnerskapet i LAG-gruppen.
- Det har skapats nätverk mellan andra aktörer inom området. När man skall genomföra projekt eller behöver hjälp letar man efter samarbetspartner inte bara i den egna byn eller kommunen utan också i andra kommuner och byar.

Det finns ingen som ser några negativa effekter av trepartnerskap mer än att denna process kan vara tidskrävande.

### 3.6. Framtiden

Det framkommer klart av intervjuerna att man nu inte står i begrepp att förändra något i arbetet med partnerskapet. De intervjuade vill själva inte heller förändra något i arbetet med partnerskapet med något undantag. Det finns vissa som anser att ungdomarnas representation och närvaro på möten i LAG-gruppen skulle kunna förbättras genom att den administrativa personalen har kontakt med ungdomarna. Bristen på förändringsförslag i övrigt är inte förvånande mot bakgrund av den positiva bild av partnerskapet som givits ovan.

Vissa av de intervjuade i LAG-gruppen framförde dock en synpunkt som har betydelse för LAG-gruppens relation till glesbygdsverket. Mantycker att det är otillfredsställande att glesbygdsverket enbart har kontakt med kansliet för LAG-området. ("Glesbygdsverket har suddat bort LAG-grupperna"). Det vore enligt dessa personer naturligt att glesbygdsverket också hade kontakt med LAG-gruppen i vissa frågor och inte bara med tjänstemännen som är verksamma i LAG-området. I alla fall borde glesbygdsverket ha sådana kontakter med LAG-gruppens ordförande som är ytterst ansvarig för arbetet i LAG-området.

## 4. Fallstudie: Nedre Dalälven

### 4.1. Treparterskapet vid LAG-gruppens bildande

Sedan 1986 fanns det s.k. Nedre Dalälvsamarbetet, eller NeDa. Samarbetet omfattade samma kommuner – samma geografiska avgränsning – som det nuvarande Leader+ området. Det var framförallt näringslivet och de offentliga institutionerna som deltog i Neda, ej den ideella sektorn. Ett viktigt fokus för samarbetet låg på att utveckla besöksnäringen och att jobba med medflyttning. Många av de företag som deltog i Neda var större institutioner. Partnerskapstänkandet i Neda var inte helt olik Leader. VD för Neda sedan en flera år tillbaka var Kalle Hedin som nu är verksamhetsledare för Leader+, således finns en kontinuitet mellan de två organisationerna. Det fanns dessutom i vissa av de deltagande kommunerna erfarenhet av samarbete mellan småföretag och ideella sektorn i ett antal turistprojekt som genomförts.

Det var också Nedas geografiska område som tidigt identifierades som ett möjligt embryo till ett Leader-område.

Neda-samarbetet gjorde att det fanns goda kontaktvägar till de politiska företrädarna i varje kommun. Det fanns goda möjligheter att snabbt få besked kring deltagande i Leader från den politiska nivån. Även länen och landstinget fanns i Nedas nätverk vilket underlättade arbetet i startfasen.

För att identifiera det första partnerskapet – den interimistiska LAG-gruppen – kallade en representant för Hedemora kommun och dåvarande vd på Neda till ett stormöte. På mötet deltog 130 personer och vid mötet bildades också den första interimistiska LAG-gruppen med 7 företrädare från var och en av partnerskapets tre grenar. Initialt deltog de stora företagen som exempelvis Domänverket, men de var ej så intresserade av Leader+ och föll ifrån successivt till förmån för mindre aktörer på företagssidan.

Det var i princip stormötet som identifierade möjliga LAG-gruppsledamöter, framförallt när det gäller den ideella sektorn kom det in helt nya namn eftersom denna sektor ej deltagit i Neda samarbetet. En viktig del när det gäller att identifiera ledamöter till LAG-gruppen var också att få en bra geografisk fördelning, framförallt i syfte att LAG-gruppen skall besitta kännedom om alla landsbygdsområden inom Leader-området.

På det första stormötet togs huvudtemat efter att ha genomfört en SWOT-analys och diskuterat nuläget, det hela fölls sig naturligt och det gick lätt att komma överens. Initialt var det för få kvinnor som föreslogs till LAG-gruppen och för få ungdomar, det fick kompletteras i efterhand. Det nätverk och personliga kontakter som fanns etablerade inom Neda var kärnan i arbetet när LAG-gruppsledamöter identifierades inte minst hade den blivande verksamhetsledaren en nyckelroll. Det fanns således en kunskap om vilka engagerade personer som fanns att tillgå från de olika sektorerna.

För att nå ut med Leader+ initialt, kalla till stormötet, skapa intresse m.m. gjorde gruppen av 18 offentliga organ ett omfattande jobb. De såg till att annonsera i tidningar samt att aktivt använda sina egna informationskanaler för att informera om Leader+.

Programskrivandet sköttes av en tjänsteman från Neda och två från den offentliga sektorn, med förankring inom den sociala ekonomin. Det var mycket tätt mellan mötena med LAG-gruppen under programskrivandet. Partnerskapet hade många tillfällen att påverka och diskutera textutkastet. Det upplevdes därför som att alla tre benen av partnerskapet hade inflytande över hur planen formulerades. Eftersom det var LAG-gruppen som tog fram planen fanns en balans mellan antalet aktörer från respektive sektor redan i programskrivandet. Planen upplevdes också som väl förankrad i LAG-gruppen som en följd av detta.

#### **4.2. Treparterskapet arbete i nuläget (inom LAG-gruppen)**

Den interimistiska LAG-gruppen bildades den 3 juli och Nedre Dalälven blev utvalda som LAG-grupp den 30 oktober. Den 24 november hölls den konstituerande stämman för den ideella föreningen, som i praktiken utgörs av LAG-gruppen. Den första stämman var bra med representanter från alla aktörer. En förändring som ägde rum i detta skede var att storföretagen avgick och fick ersättas med andra företagsrepresentanter. Denna stämma hålls nu varje år och i samband med den ersätts avgående LAG-ledamöter med nya.

Medfinansieringen användes inte som ett maktmedel från de offentliga organen i Nedre Dalälvs-samarbetet utan beslut om medfinansiering fattades snabbt av de inblandade. Många intervjuade pekar här återigen på betydelsen av Neda-samarbetet. Kommuner, länsstyrelser och landsting hade stort förtroende för att denna organisation och dess personal skulle klara av att hantera de finansiella medlen på ett bra sätt. Att Neda utgjorda basen för Leader+ var i den mening betydelsefullt, en helt oprövad ”organisation” utan personer med gott renommé skulle sannolikt stött på svårigheter när det gäller medfinansieringen. Kommunerna har därför också varit beredda att betala i förskott vilket gett LAG-gruppen god likviditet.

Att krav på makt via medfinansiering uteblivit tycks dels kunna förklaras av den offentliga sektorn representanter i LAG-gruppen. Flera av dem som intervjuats värnar entydigt om underifrånperspektivet och Leader-metoden och har ofta flerårig erfarenhet av liknande arbetsmetoder innan de blev ledamöter i LAG-gruppen. I den meningen är valet av de personer som väljs från den offentliga sektorn betydelsefullt. Flera intervjuade menar också att de kommunala representanterna många gånger månat om Leader-metoden mer än om den egna organisationen.

När det gäller omsättning på ledamöter i LAG-gruppen så kan vi konstatera att gruppen varit stabil initialt. Detta har varit en fördel på så sätt att en LAG-gruppsrepresentant måste kunna vissa delar av det komplexa regelverket tämligen väl. Denna läroprocess tar ett tag. Dessutom har en beslutspraxis vuxit fram kring vilka projekt som bör erhålla finansiering. Kunskap om denna praxis kräver kontinuitet bland ledamöterna. Ca 3 – 4 personer per år har bytts ut av de 21 ledamöterna. En risk med den relativt låga omsättningen ledamöter som vissa intervjuade pekar på är att man inte får in tillräckligt mycket nya impulser och idéer till LAG-gruppen. Risken finns att man blir för homogena och slutar upp att pröva vissa ”sanningar”. Detta har dock mer lyfts fram som en risk än som ett faktum. Inför årsmötet finns en skriftlig procedur där alla LAG-ledamöter tillfrågas om de vill fortsätta, detta utgör startpunkten för valberedningens arbete.

Det är valberedningens uppgift att identifiera nya ledamöter till stämman. De har att tänka på geografisk fördelning, representation från trepartnerskapet, andel kvinnor och ungdomar, miljökunskande. Det har dock hittills inte varit problematiskt att få in nya ledamöter, dels för att arbetet upplevts som roligt och givande och antalet nyval varit relativt få 3-4 per år, dels för att arbetet har ett relativt gott rykte och folk därför varit beredda att engagera sig. Tillsättandet av nya ledamöter bygger helt på valberedningens och naturligtvis också LAG-gruppens och sekretariatets nätverk. Några av de intervjuade pekar på att detta skulle kunna utgöra ett demokratiskt problem, men konstaterar att den frågan inte ”kommit upp”.

Det är valberedningens uppgift att bevaka att miljökompetens, ungdomsrepresentation och andel kvinnor upprätthålls i LAG-gruppen. Det som varit svårast att hitta är ungdomsrepresentanter vid nyrekrytering. Något bra system för att identifiera nya ungdomar till LAG finns inte.

När det gäller mobilisering i bygden är detta huvudsakligen kansliets uppgift i Nedre Dalälven. Synen på hur engagerade LAG-gruppsledamöterna skall vara varierar mellan ledamöterna. LAG-gruppen har inte tagit någon principiell ståndpunkt i frågan. En knapp handfull ledamöter tar en större roll i processen med mobilisering i den egna bygden medan andra vill förhålla sig helt neutrala och endast fatta beslut. När det gäller mobilisering kan det i Nedre Dalälvens fall konstateras att kommunernas agerande är av stor betydelse. Kommuner med en aktiv representant i LAG-gruppen som också har anställda för att arbeta med landsbygdsutveckling tycks få ut mycket mer av Leader+. Mobiliseringen blir större i dessa kommuner liksom projektflödet och därmed också återflödet av medel från LAG-gruppen.

De eventuella synpunkterna från kommunerna som kommit när det gäller medfinansiering och att få tillbaka den egna insatsen – dock sällsynt – har därför varit tämligen enkla att bemöta. Om kommunen engagerar sig och bidrar till mobilisering i



de egna landsbygdsområdena ökar automatiskt finansieringen när projektidéer börjar komma fram. Det finns en tydlig koppling mellan kommunalt engagemang i LAG-grupp, landsbygdsfrågor, mobilisering och antalet genomförda leaderprojekt.

Vad gäller mobilisering i övrigt har LAG-gruppsledamöterna deltagit i detta arbete efter förmåga. Det är viktigt att komma ihåg i samband med extra sysslor att alla ledamöter inte sitter i gruppen på lika villkor. Något direkt fadderskap mellan potentiella projekt och pågående projekt tillämpas inte, skälen bakom denna princip är att man vill undvika en jävsliknande situation mellan LAG-gruppsledamöter och projekt. Framförallt i ansökningsfasen.

Ingen kultur av de tre som finns inom (ideell, kommersiell eller offentlig sektor) partnerskapet tre delar har blivit dominerande. De flesta intervjuade pekar istället på att en särskild LAG-gruppskultur uppstått. Vissa lyfter dock fram att den ideella sektorns tanke och arbetssätt slår igenom något mer i LAG-gruppen. Samtidigt lyfter andra fram att det man söker värna mest om är att stödja den lokala ekonomin och att skapa nya jobb samt inflyttning. Därmed skulle den privata sektorns frågor bevakas noga av LAG-gruppen menar man. Andra menar att de offentliga företrädarnas mötesvana och verbala skicklighet gör att de får ett relativt stort utrymme. Huvudintrycket blir att ingen av de tre sektorerna dominerar LAG-gruppsarbetet. Påfallande många poängterar att man har roligt tillsammans och att arbetet i LAG-gruppen är både stimulerande och lärorikt.

Ett arbetssätt för att föra in mer kompetens i LAG-gruppen är att man inför varje möte i LAG, som sker fyra gånger per år har börjat göra studiebesök hos projekten. LAG-mötena börjar klockan 16 för att alla skall kunna delta på lika villkor, studiebesöken dessförinnan är frivilliga men välbesökta och sker mellan klockan 10 och 16. Den praktiska kunskap om projekten som studiebesöken tillfört LAG-gruppen bedöms av flera ha ökat gruppens möjlighet att fatta kloka beslut.

LAG-gruppen har också infört vad man kallar för papperslösa möten. Vid dessa möten fattas inga projektbeslut. Istället diskuterar gruppen principer och viktiga framtidsfrågor vid dessa papperslösa möten. Dessa möten har därmed också blivit ett sätt att klargöra kniviga frågor, hantera problem och mer kreativt kunna diskutera möjligheter.

Det verkställande utskottet bereder frågorna och har ca 7 medlemmar. Generellt är VU mer strikt i regeltolkningen och projektbedömningen än LAG-gruppen. I den större gruppen finns en större tendens att bifalla, enligt någon av de intervjuade.

Dialogen mellan kansliet och LAG-gruppen lyfts också fram som central för ett lyckat arbete. Kanslipersonalens kunnande om regelverket och dess detaljer är en förutsättning för att LAG-gruppens ledamöter skall kunna fundera mer över principerna vid besluten.

Arbetet präglas av prestigelöshet i LAG-gruppen. Det är också en bra atmosfär och kultur för diskussioner. Som en följd av detta är det inte ovanligt att rekommendationer från det verkställande utskottet ändras av LAG-gruppens slutliga beslut. Detta är en naturlig del av arbetet i gruppen och görs på ett sätt så att ingen tappar ansiktet eller känner sig förorättad.

Det finns inga speciella metoder för att öka samarbetet mellan partnerskapets tre aktörer, men man har i LAG-gruppen nyligen börjat diskussionen om hur arbetssättet skulle kunna spridas till andra kretsar. Skulle exempelvis trepartnerskapet kunna berika det kommunalpolitiska arbetet.

När det gäller kvinnors och mäns inflytande i LAG-gruppen uppger alla tillfrågade att det är en jämställd dialog, diskussion och kultur.

Många understryker att det i det konkreta arbetet i LAG-gruppen närmast är omöjligt att avgöra vilken del av partnerskapet olika ledamöter representerar. Många pekar också på att det är bra. Partnerskapet skapar inte konflikter utan sörjer snarare för att erfarenheter från samhällets olika delar förs fram i diskussionen och skapar ett bättre underlag för beslut. Att representanter har flera roller i livet anses också vara bra och öka förståelse mellan partnerskapets olika delar och minskar risken för konflikter. Det kan konstateras att partnerskapet inte upplevs som ett representantskap där man sitter i LAG-gruppen för att bevaka sitt eget särintresse. Snarare är det ett sätt att vinnlägga sig om en bred kompetens- och erfarenhetsbas. Det som däremot kan märkas på ledamöterna – oavsett vilken del av partnerskapet man kommer ifrån – är vilken bygd man kommer ifrån. Ibland märks det att vissa ledamöter främst månar om den egna bygden. Detta agerande är oberoende av vilken sektor av trepartnerskapet som man tillhör.

Det som upplevs mer som ett representantskap är däremot den roll som ungdomsföreträdarna har i LAG-gruppen. De ges ett stort utrymme i partnerskapsarbetet och gruppen är också beredda att lyssna mer noggrant på ungdomarna. LAG-gruppen har också infört ett mer specifikt finansieringssystem just för ungdomar s.k. ungdomscheckar i syfte att öka engagemanget bland ungdomar på fältet. LAG-gruppens ungdomsrepresentanter är också de två som tydligast givits en uppgift att arbeta med mobilisering och åka runt och informera på skolor m.m. Även de som besitter miljökompetens säger sig tydligare känna av ett representantskap vad avser dessa frågor.

### **4.3. Trepartnerskapet i projekten**

LAG-gruppen har inga krav i beslutsarbetet på att trepartnerskapet skall vara representerat i varje projekt. Ser man däremot till hela projektportföljen finns en strävan att aktivera alla partnerskapets delar. Ett krav på projekten är dock att de skall omfatta fler än en aktör/organisation/person i en byggd. Alla projekt bygger därmed på någon form av nätverk. Ett krav som LAG-gruppen ofta ställer formulerades av en av de intervjuade som att: man skall ha ”hela bygden bakom sig”.

Som projektägare dominerar den ideella sektorn med ca 60 – 70 procent av portföljen. Stiftelser och allmännyttiga föreningar är också vanliga. Företagen kommer ofta in i de projekt som drivs av de ideella föreningarna genom att dra nytta av kultur- och turistsatsningar. Många pekar dock på att fler företag borde komma in i arbetet. Företagare i samverkan kring en viss fråga söker inte stöd.

Övergången här är dock inte friktionsfri, hur och när skall någon tjäna pengar på ideella timmar. Hur samarbetar ideellt och företag? Villkoren är olika. Många

intervjuade pekar på att former för detta och hur problemen skall hanteras idealt borde finnas redan i projektplanen. Ofta är denna relation oklar vilket kan vara till förfång både för möjligheter att skapa jobb och för att projekten förlängs. Risken finns också för onödiga konflikter. Här finns sannolikt utrymme för erfarenhetsöverföring mellan lyckade och mindre lyckade projekt. Projekten måste prata med varandra om detta anser flera intervjuade.

LAG-gruppen har inga särskilda metoder för att få fram projektägare från företagssidan. Regelverket gör det så pass svårt och delvis ointressant för ett företag att driva projekt inom Leader+ så det har inte varit meningsfullt menar någon. Dessutom har besluten sett mer till kvaliteten på projekten än tillhörighet i partnerskapet. Intrycket är också att information och kännedom om Leader+ finns inom området och att det därför känns svårt att göra mer. Ett problem med företagen som många lyfter fram är att de är en sådan extremt heterogen grupp. Vilka erfarenheter eller branscher vill man ha representerade? LRF och företagen ger en typ av representation, små tjänsteföretag en annan och storföretag en tredje. Först borde man kanske definiera begreppet den privata sektorn.

Allmän information i berörda orter och bygder har hållits många gånger från både LAG-medlemmar och kansliet. Informationen har dock alltid varit allmänt ställd och inte till någon specifik grupp. I ett par av intervjuerna antyds att företagen är den kategori som minst känner till Leader+ och specifik och riktad information behövs. Vissa LAG-gruppsledamöter säger sig dock informera riktat till exempelvis idrottsföreningar och företagarföreningar. Någon entydig linje kring information tycks inte finnas.

Mer kopplingar och nätverk mellan projekt och projektledare anses vara önskvärt. Exempelvis genomfördes en bussresa med alla projektledare, som blev mycket uppskattad. Under en dag åkte en buss med projektledare runt i området för att gemensamt studera olika projekt.

#### **4.4. Resultat och effekter i LAG-området av att arbeta med trepartnerskapet**

Partnerskapet och Leader+ har enligt många varit viktigt för bygden. Att ha projekt pengar som man gemensamt förfogar över anses ha tillfört en ny dimension. Tillgången till finansiering utpekades av många som en nyckel till framgång. Känslan av att det äntligen är på riktigt och att det plötsligt går att förverkliga idéer är central i sammanhanget. Samarbete för bara samarbetets skull är betydligt svårare, men genom att något verkligen kan uträttas ökar engagemanget från alla parter avsevärt.

En effekt är att de offentliga representanterna börjat se företagen och den sociala ekonomin som mer fullvärdiga parter. Den ideella sektorn behandlas som likvärdiga representanter i arbetet, vilket anses vara mycket ovanligt. Respekten mellan de olika sektorerna har ökat, vilket särskilt gäller vissa kommuner i området. På andra håll är denna effekt mindre tydlig, återigen beroende på hur aktiv kommunen är i leaderarbetet. Successivt har man i LAG-gruppen börjat förstå varandra språk och kultur.

En större öppenhet för att bilda partsammansatta grupper börjar växa fram på vissa håll i området. Processen är långsam och går trögt utanför det egentliga leaderarbetet,

särskilt i relation till det politiska systemet som ofta uppfattar partnerskapet som ett hot mot partipolitiken. Även på nivån med tillväxtavtal tycker sig någon av de intervjuade tycka sig kunna se att ett mer tillåtande klimat vad gäller samarbete i partnerskap börjar växa fram. Respekten och förståelsen för arbetssättet är större den här omgången av länets tillväxtarbete än tidigare. Många andra pekar dock på att dessa effekter är mycket små och att en lång väg återstår att vandra innan processerna inom Leader+ får den spridning de förtjänar.

En annan positiv effekt är att besluten är betydligt mer förankrade via partnerskapet i LAG-gruppen. Det har gett kommunerna som aktörer en helt annan legitimitet ute i bygderna. Att besluten uppfattas som fattade av "oss" är något helt annat än en diffus och alltför institutionaliserad politisk scen. En annan positiv effekt av partnerskapsmetoden är att man fångar många goda krafter som engagerar sig i samhällsbygget och som annars inte skulle ha klivit fram. Partnerskapsarbetet är ett sätt att föra ut initiativet till vanliga människor med ett samhällsintresse men som saknar ett partipolitiskt intresse.

Flera påpekar att den kommunala verksamheten faktiskt skulle kunna drivas så här, dvs i trepartnerskap. På så vis får man in rätt människor, de engagerade och besluten för en större legitimitet och en bredare acceptans.

Den enda uppenbart negativa aspekten av att arbeta i trepartnerskap i LAG-gruppen är givetvis att stor mängd tid läggs ned på beslutsarbetet. En annan nackdel kan vara att det kan bli litet motsättningslöst i LAG-gruppen när man lärt känna varandra för bra. Detta är ännu inget problem men en utmaning att möta i framtiden.

Partnerskapet kan ibland kännas väl geocentrerat på den egna bygden, det vore intressant att få in externa aktörer som exempelvis högskolor från angränsande regioner för att också tillföra ett omvärldsperspektiv.

#### **4.5. Framtiden**

Inga förändringar av LAG-arbetet vad avser partnerskapet planeras inom Nedre Dalälven. Många påpekar att tiden fram till 2006 inte är tillräcklig för att arbetsmetoden skall sätta sig särskilt inte på det lokala planet. Det behövs fortsatta satsningar för att stärka och bibehålla den positiva rörelseriktningen.

För att hitta en fortsättning efter 2006 krävs en kärna att fortsätta samarbetet kring. Att vara ett av FN:s biosfärområden kan vara ett sådant sätt. Den fortsatta kärnan i det sakliga samarbetet kommer även fortsatt att vara tillgång till natur och kultur kombinerat med närhet till marknaden. Exakt hur en förlängning skall se ut är svårt att säga, men någon form av finansiering behövs, annars kommer engagemanget att falna. Kanske är kommunerna så intresserade att de tillsammans med länsstyrelserna vill fortsätta arbetet på eget bevåg. Den frågan har dock inte prövats och förmodligen behövs någon form av finansiering från extern part, eventuellt EU.

En fråga som i framtiden kan behöva uppmärksammas är balansen mellan rutin och kunnande i LAG-gruppen och nya kreativa krafter som ifrågasätter. Omsättning på ledamöter måste balansera detta.

När det gäller projekten poängteras att de projekt som startades tidigt under denna period av Leader+ nog har större chans att klara sig själva vid periodens utgång utan ny finansiering. Sent startade projekt kan det däremot komma att få problem. Detta väcker också frågan om när beslutsarbetet borde stoppas. Kanske borde Jordbruksverket sätta ett stoppdatum och möjligen skulle kansliet behöva finnas kvar något år efter 2006 för att kunna fungera som bollplank för sent startade projekt.

Vissa hoppas att leadermetoden skall kunna smyga sig in i de kommunala nämndernas arbete m.m. under den kommande perioden, andra tillfrågade ser detta som mer tveksamt. Eftersom tilliten mellan de tre sektorerna är otillräcklig på många håll menar man att sådana förslag kommer att upplevas som hotfulla. Andra påpekar att kommunerna måste börja arbeta på detta sätt även om det skrämmer politikerna idag, det är det enda sättet att få in nya krafter, särskilt i små kommuner. Den kommunala världen har dock i huvudsak inte förstått nyttan med processen, utan snarare bara nyttan med enskilda projekt. Särskilt politikerna är inte klara över vilka positiva effekter detta arbetssätt skulle kunna medföra. Arbetet genomsyrar inte alls det vanliga kommunala processandet.

Metoden känns modern i den meningen att partnerskap och samarbete genomsyrar allt fler utvecklingssatsningar. En hypotes kan därmed vara att Leader+ därmed förstärker en redan pågående trend.

## **Bilaga 2: Svar på Kommissionens gemensamma utvärderingsfrågor avseende halvtidsutvärdering för Leader+**

Bilagan ger en översikt över var Kommissionens huvudfrågor besvaras i halvtidsutvärderingen. Numren efter Kap. hänvisar till rubriksnumreringen i huvudrapporten och st. avser vilket stycke under denna rubrik som innehåller svar på utvärderingsfrågan. N.a. avser att inget direkt svar på frågan finns i rapporten.

## GEMENSAMMA UTVÄRDERINGSFRÅGOR

<b>1. Frågor om tillämpningen av Leader+-metoden</b>	
<b>Frågor</b>	<b>Kriterier</b>
1.1. Hur har Leader+-metodens särdrag beaktats vid urvalet av LAG-grupper?	<p>1.1.1. Ett av urvalskriterierna har varit att alla särdragen ingår i LAG-gruppens strategi <b>Kap 3.2.1. St. 4-6</b></p> <p>1.1.2. De utvalda LAG-gruppernas strategier är av pilotkaraktär (det vill säga de är sammanhängande, fokuserade kring ett prioriterat tema, nya inom målområdet och potentiellt överförbara) <b>Kap 3.2.2. St. 4; Kap 3.5.1.; Kap 3.5.2.; Kap 3.5.3.</b></p>
1.2. Hur har Leader+-metodens särdrag tillämpats under andra faser av programmets genomförande?	<p>1.2.1. Deltagarbaserat underifrånperspektiv och områdesbaserat perspektiv har tillämpats i alla stadier av programmets genomförande (beslutsfattande, stöd, informationsspridning, utvärdering...) <b>Kap 3.2.2. st. 1,2,5; Kap 3.5.5 st 5; Kap 3.5.7.; Kap 3.5.8.; Kap 5.3.5. st 3,4</b></p> <p>1.2.2. Internationellt samarbete och samarbete mellan områden har främjats på programnivå <b>Kap 2.5.3. st 6</b></p> <p>1.2.3. Nätverksbyggande har främjats på programnivå <b>Kap 3.5.4.; Kap 5.4.; Kap 5.4.2.; Kap 3.5.12. st 3-5</b></p>
1.3. I vilken omfattning och på vilket sätt har Leader+-metodens särdrag beaktats vid genomförandet av LAG-gruppernas operativa verksamhet (från utarbetande till genomförande)?	<p>1.3.1. LAG-gruppernas verksamhet följer ett integrerat, områdesbaserat tillvägagångssätt med underifrånperspektiv <b>Kap 3.4.1.; Kap 3.5.8.; Kap 3.5.7. st 10</b></p> <p>1.3.2. LAG-gruppens kontextuella förhållanden (sociala, ekonomiska, områdesrelaterade osv.)</p>

	har beaktats för tillämpningen av särdragen <b>Kap 5.3.1.; Kap 5.3.2.</b>
1.4. Hur har tillvägagångssätt och verksamheter som fått stöd under Leader+ skilt sig från tillvägagångssätt och verksamheter under andra landsbygdsutvecklings- och strukturprogram som bedrivs inom området?	1.4.1. De åtgärder som valts ut för finansiering är integrerade i programmen eller LAG-strategierna och skilda från icke-finansierade åtgärder i samma område <b>Kap 3.5.9. st 1 och 2</b>  1.4.2. De utvalda LAG-strategierna är fristående från andra typer av finansiering i samma område, även om de är kompletterande <b>Kap 3.5.10 st 2-4; Kap 3.5.9. st 1</b>

## 2. Insatsområdesspecifika frågor

### Insatsområde 1: Integrerade landsbygdsutvecklingsstrategier av pilotkaraktär

Frågor	Kriterier
Insatsområde 1.1. Hur har Leader+ bidragit till att förbättra organisationsformer på landsbygden och till att öka landsbygdsaktörernas deltagande i utvecklingsprocessen?	<p>Insatsområde 1.1.1. <i>LAG-grupperna</i> har tillhandahållit lämpliga mekanismer för deltagande, medvetandegörande och organisation för lokala aktörer som är intresserade av landsbygdsutveckling <b>Kap 3.5.8.; Kap 3.2.2.; Kap 5.3.2.; Kap 5.3.3.; Kap 5.3.5.</b></p> <p>Insatsområde 1.1.2. Fördelningen av uppgifter och ansvarsområden mellan parterna (förvaltningsmyndighet – LAG-grupper – LAG-gruppernas medlemmar) är tydlig och öppen <b>Kap 3.4. (3.4.1. – 3.4.5.); Kap 3.5.12.</b></p> <p>Insatsområde 1.1.3. Det <i>områdesbaserade synsättet</i> har bidragit till att landsbygdsaktörer bättre identifierar sig med området <b>Kap 5.3.3. st 1 och 2; Kap 5.4.1. st 4</b></p> <p>Insatsområde 1.1.4. <i>Underifrånperspektivet</i> har stimulerat deltagande bland lokala aktörer som</p>



	är intresserade av landsbygdsutveckling <b>Kap 5.3. st 2; Kap 4.3.</b>
Insatsområde 1.2. Hur har Leader+ främjat och utvecklat komplementaritet mellan landsbygdsutvecklare på lokal nivå genom ett underifrånperspektiv och en integrerad pilotstrategi?	Insatsområde 1.2.1. Landsbygdsaktörer samarbetar inom och utanför <i>strategins</i> ramar <b>Kap 5.3.2. st 8 och 9</b>  Insatsområde 1.2.2. De stödmottagande verksamheterna kompletterar varandra i fråga om syften och genomförande <b>Kap 3.4.1. st 2</b>
Insatsområde 1.3. Hur har utvalda <i>prioriterade teman</i> bidragit till att säkerställa en verkligt integrerad och fokuserad utvecklingsstrategi på LAG-gruppnivå?	Insatsområde 1.3.1. Verksamheter som fått stöd har en faktisk koppling till <i>prioriterade teman</i> <b>Kap 3.5.1; Kap. 3.2.2 St, 4</b>
Insatsområde 1.4. I vilken mån har <i>pilotstrategierna</i> haft någon inverkan i området?	Insatsområde 1.4.1. Landsbygdsaktörerna identifierade sig bättre med området <b>N.a</b>  Insatsområde 1.4.2. Genomförandet av <i>strategierna</i> har förbättrat landsbygdsaktörernas lyhördhet för socioekonomiska, miljömässiga och geografiska faktorer i området <b>Kap 3.2.2 st 1,5,2 Kap.3.4.1 St. 2,3</b>
<b><i>Insatsområde 2: Stöd till samarbete mellan landsbygdsområden</i></b> <b><i>Arbetet inom insatsområdet hade inte påbörjats vid utvärderingens genomförande</i></b>	
<b><i>Frågor</i></b>	<b><i>Kriterier</i></b>
Insatsområde 2.1. Hur har Leader+ stimulerat till överföring av information, bra metoder och kunskap inom landsbygdsutveckling genom <i>samarbete</i> ?	Insatsområde 2.1.1. Delägare, landsbygdsaktörer och befolkningen i allmänhet har fått information och kunskap som varit användbar i deras egna utvecklingsaktiviteter genom <i>samarbetsmekanismerna</i> i Leader+. <b>N.a</b>
Insatsområde 2.2. Hur har Leader+ bidragit till förverkligande av utvecklingsprojekt genom <i>samarbete</i> mellan områden?	Insatsområde 2.2.1. Projekt har inletts som inte skulle eller kunde ha genomförts utan <i>samarbete</i> mellan områden. <b>N.a</b> Insatsområde 2.2.2. Projekt som utvecklats i <i>samarbete</i> har motsvarat behoven i det område som omfattas av programmet. <b>N.a</b>

Insatsområde 2.3. I vilken mån har samarbetet bedrivits utanför Leader+-programmet?	Insatsområde 2.3.1. Samarbete har kommit igång med områden utanför programmet (i samma medlemsstat, i andra medlemsstater eller utanför EU). <b>N.a</b>
---	---

<b>Insatsområde 3: Nätverksbyggande</b>	
<b>Frågor</b>	<b>Kriterier</b>
Insatsområde 3.1. Hur har Leader+ stimulerat till överföring av information, bra metoder och kunskap inom landsbygdsutveckling genom <i>nätverksbyggande</i> ?	Insatsområde 3.1.1. Delägare, landsbygdsaktörer och befolkningen i allmänhet har fått information och kunskap som varit användbar i deras egna utvecklingsaktiviteter genom mekanismerna för <i>nätverksbyggande</i> i Leader+ <b>Kap. 3.5.4: Kap 5.4.2 Kap 6.1. St. 3,4</b>
Insatsområde 3.2. Hur har nätverksbyggande underlättat samarbete mellan landsbygdsområden?	Insatsområde 3.2.1. Verktygen för <i>nätverksbyggande</i> i Leader+ har stimulerat och underlättat sökandet efter nya samarbetspartners <b>Kap. 3.5.4</b>  Insatsområde 3.2.2. Verktygen för <i>nätverksbyggande</i> i Leader+ har underlättat genomförandet av <i>samarbetsverksamheter</i> <b>Kap. 3.5.4:Kap. 3,2,2 St.3 ; Kap.2.5.3 St.2,8 Kap 5.3.3 St. 6,7</b>  Insatsområde 3.2.3. Nätverksbyggandet har stimulerat inrättandet av informella nätverk mellan landsbygdsaktörer <b>Kap. 3.5.4:Kap. 3,2,2 St.3 ; Kap.2.5.3 St.2,8 Kap 5.3.3 St. 6,7</b>

### **3. Frågor om programmets effekter inom området när det gäller strukturfondernas allmänna mål**

#### **Generellt Kap. 3.5.5.**

<b>Frågor</b>	<b>Kriterier</b>
3.1. Hur har programmet för Leader+ bidragit till att skydda miljön i de stödmottagande områdena?	3.1.1. Kombinationen av stödmottagande verksamheter som inriktats på utveckling och produktion och/eller på miljön har genererat positiva miljöeffekter <b>Kap. 4.4. St. 1; Kap.3.5.6, Miljö Kap. 4,8 St.1</b>

	<p>3.1.2. Naturtillgångarna har förbättrats i de stödmottagande områdena <b>Kap. 4.5 St. 1</b></p>
<p>3.2. Hur har programmet för Leader+ bidragit till att förbättra situationen för kvinnor i de stödmottagande områdena? Och situationen för ungdomar?</p>	<p>3.2.1. Könsfördelningen bland den stödmottagande befolkningsgruppen bidrar till att bibehålla eller främja en balanserad befolkningsstruktur <b>Kap. 4.6. St.4,5</b></p> <p>3.2.2. Kvinnor är adekvat representerade i beslutsprocessen <b>Kap. 3.5.6. Jämställdhet St.2,3</b></p> <p>3.2.3. Behoven bland kvinnor i landsbygdsområden beaktas vid valet av verksamheter <b>N.a</b></p> <p>3.2.4. Åldersprofilen hos den stödmottagande befolkningen bidrar till att bibehålla eller främja en balanserad befolkningsstruktur <b>Kap. 3.5.6, Ungdomar Kap.4.6 St. 6</b></p> <p>3.2.5. Det finns incitament (arbete, utbildning, service) för att ungdomar skall stanna kvar i landsbygdsområden <b>Kap. 4.7. ; Kap. 1.2.; Kap.4.4.</b></p>
<p>3.3. Hur har Leader+ bidragit till att pröva nya sätt att förbättra den socioekonomiska livskraften och livskvaliteten i de stödmottagande landsbygdsområdena?</p>	<p>3.3.1. Nya, hållbara inkomstkällor har skapats <b>Kap. 4.4.</b></p> <p>3.3.2. Nya eller förbättrade tjänster som är anpassade till lokalbefolkningens behov har skapats eller utvecklats <b>N.a</b></p> <p>3.3.3. De stödmottagande områdena har blivit mer attraktiva för bofasta och besökare och kulturarvet har förbättrats <b>Kap. 4.5</b></p> <p>3.3.4. Den demografiska situationen i de stödmottagande områdena har förbättrats när det gäller åldersfördelningen eller i fråga om avfolkning <b>N.a</b></p>

	<p>3.3.5. Den lokala ekonomin har diversifierats och stärkts <b>N.a</b></p> <p>3.3.6. Nya, förbättrade lokala produkter har blivit mer konkurrenskraftiga <b>N.a.</b></p> <p>3.3.7. Kvalitativa, hållbara arbetstillfällen har skapats eller bevarats i de stödmottagande områdena <b>Kap 4.4</b></p>
--	---

<b>4. Frågor om programmets effekter inom området när det gäller de specifika målen för Leader+</b>	
<b>Frågor</b>	<b>Kriterier</b>
4.1. Hur har Leader+ bidragit till att främja och sprida nya strategier med en helhetssyn på landsbygdsutveckling genom tillämpningen av programmets särdrag, särskilt <i>strategier av pilotkaraktär, samarbete och nätverksbyggande</i> ?	<p>4.1.1. LAG-grupperna har i sina strategier integrerat nya synsätt på lokal utveckling som tillämpats i andra områden som omfattas av Leader+. <b>N.a.</b> [Detta kriterium bör bedömas i förhållande till svaren på de insatsområdesspecifika frågorna]</p> <p>4.1.2. Samarbete mellan LAG-grupperna har möjliggjort utbyte och tillämpning av bra metoder och kunskap <b>Kap.2.5.3. St. 5</b> [Detta kriterium bör bedömas i förhållande till svaren inom insatsområde 2]</p> <p>4.1.3. Mekanismer för nätverksbyggande har på ett effektivt sätt bidragit till spridning av information, bra metoder och kunskap inom alla områden som omfattas av Leader+ <b>Kap. 3.5.4</b> [Detta kriterium bör bedömas i förhållande till svaren inom insatsområde 3]</p>
4.2. Hur har Leader+ bidragit till ett mer effektivt utnyttjande av inhemska resurser (fysiska, mänskliga, miljörelaterade...) på	4.2.1. Det <i>områdesbaserade synsättet</i> har främjat effektivare identifiering och utnyttjande av inhemska resurser inom de stödmottagande områdena

<p>landsbygden?</p>	<p><b>Kap 5.4.1</b></p> <p>4.2.2. <i>Underifrånperspektivet</i> har lett till en bättre identifiering av utvecklingsbehoven på lokal och regional nivå, och gjort det lättare att möta dessa behov på ett adekvat sätt <b>Kap. 3.2.: Kap. 3.5.7 St. 5,8</b></p> <p>4.2.3. <i>LAG-grupperna</i> har särskilt tagit itu med att förbättra de inhemska resurserna <b>N.a</b></p> <p>4.2.4. Utvecklingen av <i>pilotstrategier med helhetsyn och prioriterade teman</i> har lett till att inhemska resurser utnyttjas på ett mer adekvat sätt <b>N.a</b></p> <p>4.2.5. <i>Samarbete och nätverksbyggande</i> har bidragit till utbyte och utnyttjande av metoder för identifiering och tillvaratagande av inhemska resurser <b>Kap.2.5.3. St.3</b></p>
<p>4.3. Hur har programmet kompletterat, inverkat på eller förstärkt den övergripande politiken för utveckling av landsbygden i målområden genom den metod som används inom Leader+?</p>	<p>4.3.1. Samverkans effekter har utvecklats mellan programmen och den övergripande landsbygdsutvecklingsverksamheten i området <b>N.a.</b></p> <p>4.3.2. Tillvägagångssätt och verksamheter inom Leader+ har överförts till den nationella eller regionala övergripande politiken för landsbygdsutveckling - ”- <b>Kap 6.1. och 6.2.</b></p>

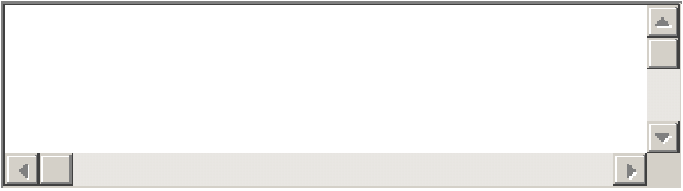
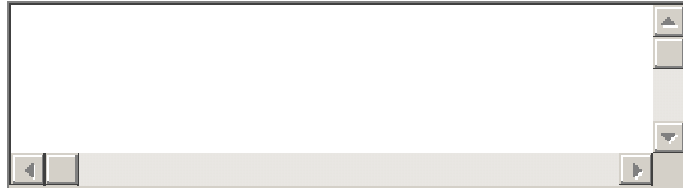
### 5. Frågor om finansiering, förvaltning och utvärdering av program

<b>Frågor</b>	<b>Kriterier</b>
<p>5.1. Vilka åtgärder har vidtagits för att få in nya LAG-grupper och områden? Vilken nytta har de LAG-grupper som deltog redan i Leader I och Leader II haft av sina erfarenheter, särskilt när det gäller att optimera det mervärde särdragen tillför?</p>	<p>5.1.1. Sedan föregående programperiod har nya områden inkluderats i programmet <b>Ja huvuddelen är nya</b></p> <p>5.1.2. LAG-grupper som deltagit i programmets tidigare faser har använt sig av tidigare erfarenheter för att förbättra sina strategier och program</p>

<p>5.2. Hur har de nuvarande systemen för förvaltning och finansiering som inrättats av myndigheter, förvaltningar och lokala partners bidragit till att optimera programmets effekter? I vilken omfattning har de varit till hinder för dessa effekter?</p> <p>a) <b>Kap. 3.2.2 St. 5,7</b>  b) <b>Kap. 3.5.7 St 5..3</b>  c) <b>Kap. 3.5.5 St. 4,9</b>  d) <b>Kap. 3.4</b></p>	<p><b>Kap. 2.5.3 St.2</b></p> <p>5.2.1. Urvalet av LAG-grupper har varit öppet, konkurrensinriktat och rigoröst  <b>Kap.3.2.1 ;Kap.3.2.2. St. 5 Kap.3.2.2. St. 7</b></p> <p>5.2.2. Spridningen inom programmet och inom LAG-grupperna (av företag, föreningar, enskilda osv.) omfattar de aktörer som har den största potentialen vad gäller landsbygdsutveckling i de utvalda områdena genom en kombination av genomförandeåtgärder som a) publicitet kring möjligheterna att få stöd, b) partnerskapsarrangemang, c) förfaranden och kriterier för projekturval, samt d) undvikande av onödiga fördröjningar och byråkratiska kostnader för stödmottagarna</p>
<p>5.3. Hur har de nuvarande systemen för förvaltning och finansiering på alla nivåer underlättat genomförandet av Leader+, dess metodik och särdrag?</p>	<p>5.3.1. Arbetsfördelningen mellan förvaltningsmyndigheten och LAG-grupperna garanterar ett områdesbaserat underifrånperspektiv under genomförandet. Vertikala partnerskap har inrättats.  <b>Kap. 3.4. St. 3.5.7</b></p> <p>5.3.2. Mekanismer för information till lokalbefolkningen och för lokalbefolkningens deltagande i och bidrag till programmets genomförande har inrättats och fungerar på lokal nivå  <b>Kap. 3.5.8 ;Kap 3.3.7 ST.5.3.3</b></p> <p>5.3.3. Mekanismer för att underlätta nätverksbyggande och samarbete, internationellt och mellan områden, har inrättats och fungerar  <b>Kap. 3.5.4</b></p>
<p>5.4. Har några utvärderingsverksamheter genomförts på LAG-gruppnivå, och i så fall vilka? (Fortlöpande eller tillfällig självutvärdering, särskilda studier, insamling av uppgifter för utvärdering osv.) I vilka LAG-grupper och vilken typ av verksamhet?</p>	<p>Beskrivning och bedömning</p> <p><b>6 grupper har anlitat externa utvärderare som följer arbetet fortlöpande</b></p>

## **Bilaga 3: Frågor och svarsalternativ i internetenkäten till projektägarna**



#	Fråga
<b>T</b>	<p>Bäste projektledare,</p> <p>I följande korta enkät försöker vi fånga dina attityder till vilka effekter och resultat som ditt Leaderprojekt lett eller förväntas leda till. Enkäten innehåller ett flertal enkla flervalsfrågor och tar ca 15 minuter att besvara.</p> <p>Så fungerar enkäten:</p> <p>För att komma till enkäten, klicka på "Nästa" nedan. Svaren registreras löpande när Du fyller i enkäten. Efter varje fråga finns en ikon märkt "Nästa" som förflyttar Dig till nästföljande fråga. Det är möjligt att backa och ändra svar i frågor om så skulle behövas (svaren sparas successivt varje gång du klickar på "nästa").</p> <p>För varje gång Du klickar "Nästa" i slutet av varje fråga registreras Ditt svar automatiskt. Du behöver således aldrig skicka varje enskilt svar, utan klicka bara på "Nästa fråga". När du kommer till slutet av enkäten är allt klart och registrerat.</p> <p>Alla frågor om målluppfyllelse är inte relevanta för alla leaderprojekt. Bara för att frågan finns betyder det inte att just ditt projekt förväntas nå dessa mål. Många frågor lämnar möjlighet till kommentarer, dessa är frivilliga, men svara gärna kortfattat.</p> <p>Om du har frågor kring enkäten kan du ringa Clas Engström 08 - 613 08 12 eller Helena Lundgren 08 - 613 08 15</p> <p>Tack på förhand</p> <p><b>Egenskaper:</b></p> <p><b>Villkor:</b> - Inga villkor</p>
<b>1</b>	<p><b>När startade projektet och när beräknas det avslutas/när avslutades det?</b></p> <p>(ÅÅÅÅ-MM-DD till ÅÅÅÅ-MM-DD)</p>  <p><b>Egenskaper:</b> - Respondenten får svara blankt</p> <p><b>Villkor:</b> - Inga villkor</p>
<b>2</b>	<p><b>Vilken är den totala projektbudgeten (inklusive eget arbete)?</b></p>  <p><b>Egenskaper:</b> - Respondenten får svara blankt</p>

**Villkor:**  
- Inga villkor

3

### Hur många organisationer medverkar aktivt i projektet (ange antalet organisationer uppdelade på aktörstyper nedan)?

Ideella organisationer?

Företag?

Privata personer?

Offentliga organisationer (myndigheter och kommuner m.m.)?

**Kommentar:**

**Egenskaper:**  
- Respondenten får svara blankt  
- Svar skall vara numeriskt

**Villkor:**  
- Inga villkor

T

#### PROJEKTETS BIDRAG TILL LANDSBYGDSUTVECKLING

Frågorna i detta avsnitt syftar till att undersöka hur projektet bidrar till utveckling av den landsbygd du verkar i. Mätningen bygger på de mål som gäller för Leader+.

**Egenskaper:**

**Villkor:**  
- Inga villkor

4

### Har projektet som mål att skana och/eller bevara

**Egenskaper:**  
- Respondenten får svara blankt

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

5

**I vilken utsträckning bidrar projektet till att skapa/bevara sysselsättning?****(Anställningar i projektorganisationen räknas ej)**

- I hög utsträckning
- I ganska hög utsträckning
- I liten utsträckning
- Resultaten har hittills uteblivit
- Omöjligt att bedöma

**Kommentar:**
**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

Visa frågan om  
 (Fråga 4: 'Har projektet som mål att skapa och/eller bevara sysselsättning? (Anställningar i projektorganisationen räknas ej)' besvarats med 'Ja')

6

**Hur många nya arbetstillfällen förväntas skapas tack vare projektet?****Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt  
 - Svar skall vara numeriskt

**Villkor:**

Visa frågan om  
 (Fråga 4: 'Har projektet som mål att skapa och/eller bevara sysselsättning? (Anställningar i projektorganisationen räknas ej)' besvarats med 'Ja')

**Villkor:**

Visa frågan om

(Fråga 4: 'Har projektet som mål att skapa och/eller bevara sysselsättning? (Anställningar i projektorganisationen räknas ej)' besvarats med 'Ja')

7

**Har projektet som mål att "bidra till bevarande och utvecklande" av natur- och kulturarvet?**

Projekt som syftar till bevarande och/eller utvecklande av natur- och kulturarv inbegriper INTE direkt miljörelaterade projekt. DVS projekt som främst syftar till att minska miljöbelastning etc.

 Ja

 Nej
**Kommentar:**
**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

8

**I vilken utsträckning bidrar projektet till utveckling av natur- och kulturarv?**

- I hög utsträckning
- I ganska hög utsträckning
- I liten utsträckning
- Resultaten har hittills uteblivit
- Omöjligt att bedöma

**Kommentar:**
**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

Visa frågan om

(Fråga 7: 'Har projektet som mål att "bidra till bevarande och utvecklande" av natur- och kulturarvet?' besvarats med 'Ja')

9

**Hur många nätverk har skapats kring projektet (med nätverk avses minst 3 aktörer som träffas minst 5 gånger/år)?**

**Övriga kommentarer kring nätverken i ditt projekt:**

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt
- Svar skall vara numeriskt

**Villkor:**

- Inga villkor

10

**Hur aktiva är följande aktörer i projektet?**

1 - Mycket aktiv

2 - Ganska aktiv

3 - Lite aktiv

4 - Deltar ej

	1	2	3	4
<b>Offentliga aktörer</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ideella organisationer</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Privata företag</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kommentar:**

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

11

**Har projektet som mål att tillhandahålla utbildningar?**

Ja

Nej

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

**12****Hur många kvinnor respektive män har deltagit i utbildningen (utbildningarna) ?**Kvinnor Män **Kommentar:**

**Egenskaper:**- Respondenten får svara blankt  
- Svar skall vara numeriskt**Villkor:**Visa frågan om  
(Fråga 11: 'Har projektet som mål att tillhandahålla utbildningar?' besvarats med 'Ja')**13****Hur många kvinnor respektive män medverkar i projektets genomförande?**Antal kvinnor Antal män Vet ej **kommentar:**

**Egenskaper:**- Respondenten får svara blankt  
- Svar skall vara numeriskt**Villkor:**

- Inga villkor

**14****Tycker du att projektet bidrar till ökad jämställdhet?**

- Ja, i stor utsträckning
- Ja, i ganska stor utsträckning
- Ja, i liten utsträckning
- Inte alls
- Vet ej

**Kommentar:**

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

**15****Har projektet som mål att bidra till en bättre miljö?**

- Ja
- Nej

**Kommentar:**

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

**16**

- Har projektet som mål att bidra till en bättre miljö?**
- I hög utsträckning
- I ganska hög utsträckning
- I liten utsträckning
- Resultat har hittills uteblivit
- Omöjligt att bedöma

**Kommentar:**

**Kommentar:****Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

Visa frågan om  
(Fråga 15: 'Har projektet som mål att bidra till en bättre miljö?' besvarats med 'Ja')

**17****Har projektet som mål att bidra till ökad integration i samhället?** Ja Nej**Kommentar:****Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

**18****T vilken utsträckning bidrar projektet till ökad integration i****Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt



**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

Visa frågan om  
(Fråga 17: 'Har projektet som mål att bidra till ökad integration i samhället?' besvarats med 'Ja')

19

### Hur många personer med invandrarbakgrund deltar i projektet?

**Kommentar:**

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt  
- Svar skall vara numeriskt

**Villkor:**

- Inga villkor

20

### Hur många ungdomar deltar i projektet?

Med ungdomar avses personer som ännu inte fyllt 26 år

**Kommentar:**

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt  
- Svar skall vara numeriskt

**Villkor:**

- Inga villkor

21

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

22

**Har du kontakt med någon ledamot av LAG-gruppens styrelse?**

- Ja, ofta
- Ja, ganska ofta
- Ja, det har hänt någon enstaka gång
- Aldrig

**Kommentar:****Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

23

**Har du kontakt med andra projektledare i ditt LAG-gruppsområde?**

Ja, jag har täta kontakter med ett fåtal projektledare

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

24

### Finns det, i området, projekt som liknar ditt projekt med avseende på innehåll och verksamhet?

- Ja
- Nej
- Vet ej

**Kommentar:**
**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

25

### Vad tycker du är innovativt med ditt projekt?

Svara kortfattat!

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

Visa frågan om  
(Fråga 24: 'Finns det, i området, projekt som liknar ditt projekt med avseende på innehåll och verksamhet?' besvarats med 'Ja')

26

**projekt så intressanta att de borde spridas till andra som arbetar med landsbygdsutveckling?**

- Ja, mycket intressanta
- Ja, vissa delar är intressanta
- Tveksamt
- Nej, inte alls

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

- Inga villkor

**27**

**Finns en strategi för spridning av resultaten?**

- Ja
- Nej

**Egenskaper:**

- Respondenten får svara blankt

**Villkor:**

Visa frågan om

(Fråga 26: 'Är resultaten och erfarenheterna som uppkommer i ditt projekt så intressanta att de borde spridas till andra som arbetar med landsbygdsutveckling?' besvarats med 'Ja, vissa delar är intressanta')

eller

(Fråga 26: 'Är resultaten och erfarenheterna som uppkommer i ditt projekt så intressanta att de borde spridas till andra som arbetar med landsbygdsutveckling?' besvarats med 'Ja, mycket intressanta')

**T**

Tack för din medverkan och ett viktigt bidrag till halvtidsutvärderingen av Leader+.

Med Vänliga Hälsningar EuroFutures AB

**Egenskaper:**

**Villkor:**

- Inga villkor

## **Bilaga 4: Intervjuguide för intervjuer med LAG-grupperna och sekretariatet**

### **Genomförande av det operativa arbetet i LAG-gruppen?**

Hur har arbetet med mobilisering och samarbete hanterats inom Leaderområdet? Framförallt vid LAG-planens framtagande? Beskriv processen?

Hur har den allmänna informationen varit från Glesbygdverket i samband med att LAG-planen togs fram och att programmet initierades?

Hur fungerar hanteringen med ansökningar från projektägare till beslut av LAG-grupperna? Är tidsutdräkten i samband med beslut acceptabel?

Hur fungerar relationen till jordbruksverket i samband med beslutsfattandet?

Hur ser ni på det avtal som skall tecknas mellan LAG-gruppen och projektägarna som Jordbruksverket tagit fram?

Vilka krav ställer LAG-grupperna på sina projektägare i samband med rekvisitionerna?

Hur fungerar relationen till Jordbruksverket i samband med att pengar rekvideras?

Hur ser rekvisitionstakten ut i LAG-gruppen? Hur långt efter projektaktivitet rekvideras i regel medlen från EU? Är tidsutdräkten i samband med rekvisitioner acceptabel?

Hur har medfinansieringen lösts i den aktuella LAG-gruppen? Vilka är de offentliga medfinansiärerna? Hur ser den privata medfinansieringen ut?

Finns det problem i samband med medfinansieringen – exempelvis att beslut om medfinansiering fattas av vissa aktörer på projektbasis?

Är rollfördelningen mellan Glesbygdverket och Jordbruksverket tillräckligt tydlig i dagsläget?

Fungerar rapporteringen till STINS? Fungerar den tekniskt? Hinner sekretariatet med denna rapportering? Vid vilka tillfällen genomförs den rapporteringen?

Hur har den allmänna informationen varit från Jordbruksverket?

Hur ser ni på information och beslut från ÖK och det systemet?

## **Trepartnerskapet**

Hur har förankringen i trepartnerskapet gått till innan området utsågs till LAG-område?

Är någon del av partnerskapet mer dominant i arbetet inom området? Ideell, offentlig och privat?

Har någon del av partnerskapet större inflytande över projektbesluten?

Hur används LAG-gruppens olika kompetenser och färdigheter i genomförandearbetet?

Hur samverkar sektorerna i LAG-gruppen?

Hur upplevs maktfördelningen i agendan? Vem sätter dagordningen?

Är någon del av partnerskapet överrepresenterad som projektledare eller projektgenomförare?

Har trepartnersskapets arbetssätt förändrats under genomförandeperioden?

Vad har varit bra respektive dåligt i samband med trepartnerskapet?

Har trepartnerskapet en reell betydelse för områdets utveckling?

## **Projektgenomförande**

Hur många projekt har erhållit positiva beslut till dags dato?

Hur många projekt har fått avslag?

Hur många projekt har avstått att söka pengar efter dialog med LAG-gruppen?

Är projektinflödet stort i dagsläget?

Är kvaliteten på de sökande projekten god?

Hur gör ni med projekt som söker medel men som inte ligger inom det i er LAG-plan valda temat?

Håller projekten sina tidsplaner vad avser genomförande?

## **Sammanhållna utvecklingsstrategier?**

Stämmer LAG-planen med projektens inriktning? Finns det områden där projekten inte stämmer in helt och hållet i LAG-planens världsbild men som ändå erhållit finansiering.

Hänger projekten samman i en sammanhållen helhet i enlighet med plan?

Finns problem i samband med detta?

Finns det delar i projektfloran som sticker ut från en sammanhållen helhet?

### **Indikatorer**

Stämmer de planspecifika indikatorerna med de beslutade projektens inriktning?

Stämmer de programspecifika indikatorerna med de beslutade projektens inriktning?

Stämmer verkligheten med indikatorerna?

Finns det klara riktlinjer för hur indikatorerna skall redovisas?

Hur redovisas de planspecifika indikatorerna?

### **Självutvärdering**

Vilket upplägg har er LAG-grupp valt för den s.k. självutvärderingen?

Fungerar det bra?

### **Leader+ och dess särdrag? (Lokalt förankrat och innovativitet)**

Beskriv på vilket sätt som LAG-planen och LAG-arbetet är lokalt förankrat?

Finns det brister i den lokala förankringen i er LAG-grupp?

Finns det styrkor i den lokala förankringen i er LAG-grupp?

Hur ser ni på termerna pilotkaraktär, innovativitet och nytänkande? Hur definieras de konkret i beslut och dialog med projekten?

Är det begränsande att projekten skall vara innovativa? Kan tidigare projekt få ny finansiering om de har förnyats?

### **Nätverk och spridning?**

Hur ser era projekt ut generellt? Är de generaliserbara och går erfarenheterna att ta tillvara och sprida? Tar ni hänsyn till detta vid projektbeslut?

Har ni strategier för vad och hur erfarenheter skall spridas till andra? I sådana fall vilka och hur?

Vilket stöd från nätverket upplever ni att ni får i LAG-gruppen?

Hur fungerar Leader+ nätverket? Vilken nytta upplever ni er ha av nätverket?

Har ni tagit del av och haft nytta av erfarenheter/lösningar som genomförts i andra LAG-områden? Har ni tagit del av de erfarenheter som gjordes under Leader II programmet? Vilka? Har ni tillgodogjort er erfarenheter från LAG-grupper i andra europeiska länder?

Har ni strategier för ert internationella samarbete? Har ni redan antagit projekt? Hur kommer detta att se ut?

### **Additionalitet och komplementaritet**

Vilka andra EU-medel finns tillgängliga i ert område?

Hur ser ni på skillnaden mellan ett leader+-projekt och ett projekt inom ramen för LBU och/eller mål 2?

Hur sker dialogen mellan LAG-sekretariatet och beslutsinstanserna för de andra programmen?

Finns risk att bra projekt faller mellan stolarna?

Finns det risker för dubbelfinansiering?

Hur stämmer Leader+ med andra utvecklingsåtgärder inom området?

Hur skiljer sig Leader+ från andra program?

### **De överordnande målen**

På vilket sätt ser programmet i dagsläget ut att bidra till landsbygdens utveckling? Går det bättre eller sämre än förväntat?

På vilket sätt ser arbetet ut att öka värdet av natur- och kulturarvet? Går det bättre eller sämre än förväntat?

På vilket sätt ser arbetet ut att förbättra de organisatoriska möjligheterna i samhället? Går det bättre eller sämre än förväntat?

### **De horisontella målen**

Hur bidrar planen till, och på vilka konkreta sätt(!):

Sysselsättning

Jämställdhet

Integration

Ungdomar

Miljö



## **Problemområden**

Delar ni ut företagsstöd i något form med LAG-medel? Hur görs detta? Med landsbygdsstöd?

Hur ser ni med problemen att moms läggs till kostnaderna i LAG-arbetet? Vilka konsekvenser kan det få? Hur har frågan lösts i ert LAG-område?

Hur har ni hanterat frågan rörande upphandling? LAG-gruppen är en upphandlande enhet, enligt rekommendation, hur har det lösts rent praktiskt?

# Bilaga 5: Intervjuguide, Treparterskapet

## 1. Treparterskapet vid LAG-planens framtagande

- Fanns något gränsöverskridande/nätverk mellan de tre sektorerna före Leader+ införande?
- På vilket sätt kom de olika delarna av trepartnerskapet in i LAG-planens bildande?
- Hur kontaktades företrädare för partnerskapet?
- Dominerande någon sektor själva programskrivandet, vem hade den största makten över formuleringarna?
- Vilken sektor var mest företrädd i de olika grupperingarna
- Fanns en tidigare vana av att arbete över sektorsgränser när leader+-arbetet kom att påbörjas?
- Var någon del av trepartnerskapet svår att aktivera?
- Användes några speciella metoder/arbets sätt för att aktivera partnerskapet i denna fas?

## 2. Treparterskapet när arbetet inom LAG-gruppen påbörjades och initierades

- Hur gick processen till när LAG-gruppens representanter identifierades ut partnerskapets olika delar?
- Vem höll samman arbetet med LAG-gruppens bildande?
- Vilken process finns för att ersätta LAG-gruppsledamöter som väljer att avsluta sitt engagemang?
- Hur ser förankringen ut i bygden? Dvs. hur ser partnerskapets deltagande ut i mobiliseringsarbetet? (Projekten undantagna)? Har någon del av partnerskapet dominerat mobiliseringsarbetet utanför LAG-gruppen?
- Hur hanterades frågan om medfinansiering? Har finansieringsfrågan lett till att någon del av partnerskapet fått mer inflytande?

## 3. Treparterskapet i LAG-gruppen i dagsläget

- Vilken kultur präglar arbetet i LAG-gruppen? (ideell, kommersiell eller offentlig)?
- Har arbetets karaktär förändrats under resans gång? Har exempelvis arbetet gått från en kreativ fas till en mer byråkratisk? Har detta påverkat partnerskapet?
- Vad gör ni för att bibehålla ungdomar och kvinnor som en central del av partnerskapet?
- Dominerar någon grupp arbetet?
- Finns det speciella skäl till att denna grupp dominerar? Historiska?
- Finns det särskilda former för att främja samarbetet mellan trepartnerskapets aktörer?
- Ökar eller minskar detta samarbete i dagsläget?

- Har någon grupp mer makt i LAG-gruppen?
- Vad görs för att aktivera de svagare aktörerna i partnerskapet?
- Vilka har de viktigaste lärdomarna varit av att arbeta i partnerskap?
- Går det att särskilja olika personers tillhörighet i partnerskapet?
- Används några speciella metoder/arbetssätt för att aktivera partnerskapet i denna fas?
- Påverkar partnerskapets sammansättning vilka mål som prioriteras i arbetet, exempelvis miljö, kulturarv, jämställdhet?
- Finns det nackdelar med att arbeta i partnerskap på detta sätt?

#### **4. Treparterskapet i projektet**

- Försöker ni åstadkomma ett trepartnerskap i alla projekt?
- Är det i praktiken en part som håller samman ett projekt?
- Dominerar någon part arbetet i projekten?
- Är någon part kraftigt underrepresenterad?
- Vad görs för att bryta denna dominans/underrepresentation?
- Har ni särskilda metoder för att få fram projektdeltagare från underrepresenterade sektorer?

#### **5. Resultat och effekter i LAG-området av att arbeta med trepartnerskapet?**

- Vad har partnerskapet tillfört LAG-området?
- Positiva effekter av partnerskapsarbetet?
- Negativa effekter av partnerskapsarbetet?
- Viktiga lärdomar av ert arbetssätt med partnerskapet som borde spridas till andra LAG-grupper?

#### **6. Framtiden**

- Står ni i begrepp att förändra något kring arbetet med partnerskapet?
- Vad skulle du vilja förändra i ert arbete med partnerskapet?