

# LAG-arbetet i Leader Bergslagen

## Kvalitativ utvärdering



**Helen Uliczka & Agneta Halvarsson**

**Apel FoU**

*September 2014*



## Innehåll

|   |    |
|---|----|
| <i>Bergslagen</i> Bakgrund för uppdraget .....                  | 2  |
| Anvisningar från Jordbruksverket .....                          | 3  |
| Rapportens utformning, målsättning och avgränsning .....        | 5  |
| <i>Utformning</i> .....   | 5  |
| <i>Apels målsättning</i> .....                                  | 5  |
| <i>Avgränsning</i> .....  | 6  |
| Valda metoder inom undersökningen .....                         | 6  |
| <i>Besök och fortlöpande kontakt</i> .....                      | 6  |
| <i>Intervjuer</i> .....   | 6  |
| <i>Analysseminarium</i> .....                                   | 7  |
| Utvärderingsresultat med analys och diskussion .....            | 7  |
| <i>Sammansättning av LAG i Leader Bergslagen</i> .....          | 7  |
| <i>LAGs arbetsformer</i> .....                                  | 10 |
| <i>Beslutsprocessen för projekten</i> .....                     | 12 |
| <i>Allmänt om LAGs arbetsklimat</i> .....                       | 17 |
| <i>Personal</i> .....   | 22 |
| <i>Information, spridning och samordning/mötesplatser</i> ..... | 25 |
| <i>Om projekten</i> .....                                       | 30 |
| <i>Utvärdering och uppföljning av projekten</i> .....           | 33 |
| <i>Inriktning och mål</i> .....                                 | 34 |
| <i>Tyckt om Jordbruksverket</i> .....                           | 36 |
| <i>Framtiden och flerfondslösning</i> .....                     | 37 |
| <i>Ersättningsfrågan</i> .....                                  | 38 |
| <i>Korta svar på några av Jordbruksverkets frågor</i> .....     | 38 |
| Övergripande slutsatser från utvärderingen .....                | 39 |
| Slutord .....   | 41 |

*Bild på framsidan: Förstasidan på hushållsutskicket (2014) från Leader Bergslagen*

## Bakgrund för uppdraget

Apel Forskning och Utveckling har genom de båda författarna till föreliggande rapport haft uppdraget att genomföra en kvalitativ utvärdering av LAGs arbete i Leader Bergslagen. Bakgrunden till uppdraget är att varje LAG i alla Leaderområden i landet ska lämna in en slutrapport i samband med slutredovisningen av driftsprojektet 2007-2013 till Jordbruksverket år 2014. Slutrapporten av LAGs strategi ska enligt Jordbruksverket grunda sig på två delar, nämligen dessa:

- **Kvantitativ utvärdering** av resultatet. Beskrivning av i vilken omfattning LAG har nått målen i strategin. Det görs genom att mäta utfallet för indikatorerna, som ingår i utvecklingsstrategin.
- **Kvalitativ utvärdering** av LAGs strategiska arbete för att nå målen i strategin samt hur stödmottagarna har uppfattat LAGs arbete och funktion.

Den kvantitativa delen av utvärderingen svarar LAG i Leader Bergslagens organisation för själv, medan den kvalitativa enligt Jordbruksverkets anvisningar gärna kunde utföras av en extern part.

## Anvisningar från Jordbruksverket

Enligt Jordbruksverkets anvisningar skulle den kvalitativa utvärderingen beskriva och reflektera över hur LAG har arbetat med Leadermetoden och det praktiska genomförandet för att nå målen i den övergripande strategin.

Jordbruksverket skickade i förväg ut detaljerade anvisningar över vilka områden den kvalitativa utvärderingen skulle inrikta sig på samt vilka frågeställningar som skulle belysas. Det som skulle undersökas i utvärderingen framgår av texttrutan på nästa sida.

Förutom de frågeställningar som Jordbruksverket önskade få belysta formulerade utvärderarna i samråd med Leader Bergslagens verksamhetsledare ytterligare frågeställningar. Dessa innebar dels fördjupningar av det som Jordbruksverket redan formulerat, men rörde även en del andra ämnen. Som utvärderare ville vi veta mer om den interna processens funktion; hur arbetsklimatet i gruppen var; vad man ansåg om målen; om LAG var nytänkande och vad *nyttänkande* egentligen innebar i sammanhanget; hur man arbetat med uppföljning och utvärderingen av projekten och i vilken mån man efteråt analyserade vad projekten lett till med utgångspunkt i ansökan. En ytterligare fråga var hur man i LAG såg på framtiden och flerfondsprojekt. Vi bad även om andra medskick: Vad ville LAG-ledamöterna själva förmedla till Jordbruksverket?

## Jordbruksverkets frågeställningar

- *Hur har LAG arbetat aktivt och strategiskt för att nå målen i strategin?*
  - Hur har LAG prioriterat och fokuserat för att nå största möjliga måluppfyllelse? Hur har man tillämpat urvalskriterierna? Har man medvetet prioriterat ner vissa områden?
- *Nytänkande.*
  - Hur har LAG arbetat med att främja nytänkande?
  - Har LAG stimulerat nya sätt att samarbeta eller främjat nya utvecklingsområden eller branscher?
- *Hur har LAG samordnat det lokala utvecklingsarbetet?*
  - Har leaderarbetet bidragit till ökad samverkan mellan områdets aktörer?
  - Har LAG skapat mötesplatser eller annat som bidragit till ökad samverkan mellan projekt?
  - Har den lokala identiteten förstärkts under programperioden?
- *Underifrånperspektivet och lokal förankring.*
  - Hur har LAG skapat delaktighet och medskapande från företag, föreningar, organisationer, kommuner med flera i området? Beskriv informations- och mobiliseringsinsatser.
  - Hur har LAG och projekten bidragit till samverkan mellan olika aktörer i området?
  - Hur har LAG arbetat för att skapa förtroende och ha ett transparent förhållningssätt gentemot allmänhet och stödmottagare?
- *LAGs sammansättning och trepartnerskap*
  - Balans och inflytandet mellan de tre parterna; ideell, privat och offentlig sektor.
  - Hur ni har arbetat med att få rätt kompetens i LAG som matchar strategins fokusområden.
  - Har LAG gruppen varit jämställd?
  - Ungdomsrepresentation
- *Hur har LAG arbetat för att ha en tydlig och ändamålsenlig organisation?*
  - Leaderkontorets funktion, erfarenhet av bemanning personalfrågor mm.
  - LAGs organisation, arbetsgrupper/utskott mm

# Rapportens utformning, målsättning och avgränsning

## Utformning

I det nedanstående kommer vi att redovisa och diskutera det vi kommit fram till angående de ovanstående frågeställningarna (Jordbruksverkets och våra egna). Resultatavsnittet kommer att följa den ordning vi själva ser som mest logisk utifrån den studie vi gjort. Vi har valt att lägga in våra analyser och reflektioner direkt i varje avsnitt för att läsaren ska kunna koppla dem till varje fråga utan att behöva leta i rapporten.

Utvärderingsresultaten utifrån en del av Jordbruksverkets frågeställningar sammanfattas kortfattat under en egen rubrik sist i resultatavsnittet. Rapporten avslutas med några övergripande slutsatser.

Texten i rapporten kommer att interfolieras av citat från intervjuerna. Dessa citat kan antingen illustrera en vanligt förekommande åsikt eller påvisa åsiktskillnader. De kan också uttrycka enskilda förslag vilka LAG senare kan diskutera och utveckla. Samtliga citat återges som blå, indragen text.

## Apels målsättning

En stor del av de uppdrag Apel vanligtvis utför utgörs av så kallade *lärande utvärderingar* genom den interaktiva metoden *följeforskning*. Dessa utvärderingar pågår under tiden ett utvecklingsarbete bedrivs, till skillnad mot mer traditionella utvärderingar vilka oftast sker efter utvecklingsarbetets avslut. Utvärderingen i Leader var begränsad på så vis att den enbart pågick en kort tid. Vår ambition var ändå att bidra till lärande och kunskap som kunde ge underlag för att styra framtida LAG-arbetet. Det analysseminarium som beskrivs i metoddelen nedan var ett led i detta.

LAGs arbete är inte statiskt utan sker i en ständigt utvecklande process och denna process är något vi har fokuserat. Möjlighet att uppnå långsiktiga effekter i de projekt som beviljas av LAG kan stärkas genom en ökad förståelse för vilka arbetsätt och metoder i LAG som ger de bästa resultaten. Apels målsättning har därför varit att tillsammans med ledamöter och kanslipersonal diskutera de arbetsätt man använt samt att hitta eventuella möjligheter till förbättringar där sådana behövs. På så sätt har vår utgångspunkt varit att bidra till framtida nytta för LAG. Detta är även en anledning till att vi valt att inte enbart inrikta oss på att redovisa svar på Jordbruksverkets frågeställningar.

Vår förhoppning är att ledamöter och anställda på kansliet ska kunna använda det material som kommit fram i utvärderingen för att stärka sina interna och externa funktioner under nästkommande period. En viktig målsättning för oss har därför varit att bidra till att LAG kan skapa en kritisk *reflekterande gemenskap* som bygger på en öppen diskussion och en

gemensam kunskapsbildning. Denna del i undersökningen har framförallt legat till grund för ett antal frågeställningar som diskuterades under analysseminariet.

### **Avgränsning**

Vi kommer i denna rapport att redovisa det som framkommit i intervjuer med LAGs ledamöter och personalen på kansliet samt svaren på diskussionsfrågorna under analysseminariet. Då undersökningar inom gruppen stödmottagare (pågående eller avslutade projekt som bifallits av LAG) inte ingick i vårt uppdrag, kommer vi inte att redovisa hur stödmottagarna har uppfattat LAG eller kvalitén och resultat på projekten. I den mån vi nämner enskilda projekt är det på grund av att information och åsikter om dem inkommit från LAG-ledamöter eller andra källor.

## **Valda metoder inom undersökningen**

### **Besök och fortlöpande kontakt**

Utvärderingen pågick under första halvåret av 2014. Utvärderarna besökte inledningsvis kansliet för att under en dag få information av verksamhetsledaren och kanslisten om hur arbetet inom Leader Bergslagen fungerade. Vi fick veta vilka typer av projekt som bedrevs, vilken grundstrategi man arbetat efter och en genomgång av helheten. Under mötet utvecklades också gemensamma frågeställningar. En av oss deltog även på ett LAG-möte.

Under utvärderingens gång hölls en fortlöpande kontakt mellan kansliet och utvärderarna. Verksamhetsledaren fick inför varje nytt steg tillfälle att kommentera frågeställningar och ha andra synpunkter på utvärderingen. En sådan kontinuerlig kontakt är av vikt för att vi som externa utvärderare ska kunna bedöma frågeställningarnas relevans samt för att vi ska få snabb kunskap, i detta fall om Leadermetoden och om LAGs arbetssätt och rutiner. Dessutom ger det oss möjlighet hålla oss uppdaterade om eventuella förändringar och annat av intresse för utvärderingen såsom bestämmelser och inriktningar i den nya programperioden.

### **Intervjuer**

Den huvudsakliga metoden för datainsamlingen var semistrukturerade intervjuer som samtliga genomförts av en av utvärderarna (HU). De flesta av intervjuerna varade i två timmar eller mer. Intervjuguiden bestod av de angivna frågeområdena från Jordbruksverket och de frågeområden som lades till i utvärderingen. Under varje frågeområde fanns underfrågor. Samtliga frågeområden behandlades under samtalsliknande former.

Sammanlagt genomfördes 27 intervjuer. Samtliga tretton ordinarie LAG-ledamöter och elva av ersättarna intervjuades. Till detta kommer intervjuer med verksamhetsledaren och kanslisten. Synpunkter på LAGs och kansliets arbete har också inhämtat från Länsstyrelsen i Örebro län.

Då samtliga intervjuer genomförts sammanställdes de i tabellform och analyserades genom en jämförelse mellan de olika intervjuerna, frågeområde för frågeområde för att fånga aspekter på LAGs arbetssätt och metoder. I analysen framträdde ett antal områden som viktiga för förståelsen av LAGs arbetssätt och metoder. Dessa områden utgör rubriker i nedanstående resultatavsnitt.

### Analyseseminarium

Efter att alla intervjuer var genomförda arrangerade Leader Bergslagen ett av utvärderarna initierat analyseseminarium där 14 ledamöter från LAG, verksamhetsledaren, kanslisten och båda utvärderarna deltog. Jordbruksverket var inbjudet av både verksamhetsledaren och utvärderarna att delta på analyseseminarier för att både ge information och få in synpunkter men valde att inte svara på inbjudan.

Ett analyseseminarium syftar till att skapa ett gemensamt lärande genom en gemensam tolkning av, och reflektion kring, forsknings- eller utvärderingsresultat. Inför seminariet skickades därför kortfattade resultat och förslag på diskussionsfrågor ut till deltagarna. På seminariet redogjordes kort för resultaten, en analysmodell redovisades av utvärderarna och diskussionsfrågorna diskuterades i grupper och redovisades i hela gruppen. Seminariet tog cirka fyra timmar i anspråk. Analyseseminarierets diskussioner spelades in och anteckningar fördes. De utgör tillsammans med de sammanställda intervjuerna underlag för denna rapport.

## Utvärderingsresultat med analys och diskussion

### Sammansättning av LAG i Leader Bergslagen

Fördelningen och sammansättningen av LAG var något man beslöt om redan tidigt under perioden. Avsikten var att olika geografiska och sektorsspecifika synvinklar och kunskaper skulle komma in i bedömningarna av Leaderprojekten, medan särintressen skulle undvikas. Under vår utvärdering fördelade sig LAG-ledamöterna, inklusive ersättarna, på 11 olika kommuner och representerade på så sätt hela Leader Bergslagen-området. Det fanns ytterligare fördelningar på så sätt att gruppen skulle vara könsfördelad och samtliga ledamöter skulle sitta på ett mandat från någon av de tre sektorerna: kommun, ideell och privat (nedan väljer vi att referera till denna sektor som *näringsliv* då de flesta använder den termen i intervjuerna). Av de 13 ordinarie ledamöterna satt vid undersökningstillfället 5 på ett kommunmandat, 5 på ett ideellt mandat och 3 på ett näringslivsmandat, 7 var kvinnor och 6 var män. Bland de 13 ersättarna var samma fördelning 4:4:5, och 6 var kvinnor medan 7 var män. Totalt fanns därmed 9 ledamöter på kommunmandat, 9 från ideell sektor och 8 från näringslivet. Två ledamöter satt på underkategorin ungdomsmandat och tre på miljömandat. Könen fördelade sig exakt 50-50.

Enligt de intervjuade verkar sammansättningen ha fungerat på det sätt som den var tänkt:

Det är bra att vi varit uppdelade som vi är, att det inte enbart blev t ex politiker som det fanns risk för. Vi beslöt själva hur fördelningen skulle se ut och att det skulle vara jämn könsfördelning. Valberedningen hade inte sett till den fördelningen.

Jag är positiv till den blandade sammansättningen; organiseringen av människor från olika områden och med olika erfarenheter. Det blir bra diskussioner och alla vet vad målet är. Det ger den ideella sidan en status som inte finns i andra sammanhang.

Under perioden har det skett en viss omsättning bland ledamöterna. Enligt uppgift har ungefär hälften av LAG suttit hela eller nästan hela perioden. Halvvägs genom perioden kom det in ganska många nya samtidigt.

### ***Sektorerna både skiljer sig åt och överlappar***

Enligt föregående stycke följer LAGs nuvarande sammansättning att de tre sektorerna ska finnas med i lika delar. Flera av ledamöterna har ändå uppfattningen att det har varit problem att få med näringslivet. Verksamhetsledaren anser dock att det inte har varit svårt att få med företagare i LAG och pekar på att dessa verkligen utgör en tredjedel av gruppen. Däremot har omsättningen av personer på näringslivsmandaten varit något större än på övriga mandat. De ledamöter som har företagsanknytning menar att småföretagare kan ha svårare än andra att delta, då de i princip ständigt måste arbeta och ofta inte har någon som kan träda in på deras plats om de är borta på ett möte. Eftersom företagsstöd inte får ges i projekten kan det vara svårt att hitta företagare som vill ställa upp och engagera sig, tror flera. Det, menar de, kan göra att de inte alla gånger ser nytta med Leader.

Företag har inte kunnat bevaka sina intressen så det blir ingen större drivkraft från dem.

Det är svårt att se att LAG skulle kunna motivera företagare, exempelvis har småföretagare svårt att ta sig loss. Det är svårt att få dem att komma utan att de kan fakturera. Men problemet är inte sektorsbalansen i LAG, den är bra. Det är i ansökningarna det blir skevt. Det har blivit färre och färre företagare och näringslivsinriktade ansökningar. Oftast är det inget företagsperspektiv i ansökningarna. Det har blivit en slagsida mot föreningar och bevarandekultur.

Att det trots att det på pappret finns en balans mellan sektorerna finns uppfattningar om att näringslivet är underrepresenterat i LAG kan bland annat ha sin upprinnelse i att det verkar ha funnits en viss otydlighet. Denna består i att en del av ledamöterna inte är helt på det klara med exakt vilket mandat alla de övriga sitter på. Troligen beror detta på att många ledamöter agerat i minst två av sektorerna och inte alltid tydligt klargjort från vilken utgångspunkt de talar i en fråga. Det verkar dock inte ha så stor betydelse att veta exakt vilken sektor alla tillhör. Vad som däremot absolut är av intresse för ledamöterna, är att få synvinklar och kunskaper från alla sektorerna.



Man drar inte fullt ut nytta av de erfarenheter som finns inom alla sektorer. Tid för att berätta bör ges, så de kan befrukta varandra och skapa större förståelse för varandras områden.

Den ideella sektorn verkar vara den sektor som har störst genomslag under LAGs diskussioner. I princip samtliga ledamöter, oavsett formellt mandat, har en anknytning till denna. Det finns därmed ett avsevärt överlapp till denna sektor från de övriga två. Flera påpekar att de lika gärna kunde sitta på ett ideellt mandat som på det företags- eller kommunmandat de innehar, eftersom de på sin fritid är med i föreningar med utvecklingsintressen. Detta leder som vi förstår det till en viss ”smygrepresentation” för den ideella sektorn, på så sätt att några talar utifrån denna fast de är invalda på en annan sektors mandat. Detta kan illustreras med citat från personer som sitter på kommun- eller näringslivsmandat men själva tycker att de mer representerar den ideella sektorn:

Jag känner inte att jag representerat den kommunala sektorn utan mer det jag gjort i projektet. Jag återrapporterar inte till kommunen och ingen frågar. De kan visst vara engagerade, men bara om det rör egna kommunen. Jag trodde det skulle ingå att informera t ex i fullmäktige men så är det inte och jag gör det inte självmant.

Det har varit en otydlighet för jag har haft rollen som både ideell och näringsliv men är invald på näringslivsmandat.

Att många oavsett sektorstillhörighet ofta talar utifrån den ideella sektorn, tillsammans med att flera tycker att de saknar näringslivsperspektiv i projektansökningarna, kan bidra till att det finns en relativt allmän uppfattning i LAG att näringslivet är underrepresenterat. Att oftare hålla presentationsrundor kan sannolikt avhjälpa otydligheten.

Näringslivets representation i LAG kommer också in på ett annat sätt under intervjuerna. Representanter för stora företag, inte bara från småföretag, verkar vara något som flera vill se. Några menar att de stora företagen har mer ”muskler” för att genomdriva förbättringar som exempelvis kan leda till fler jobb. Kan man få dem att se nyttan med Leader vore de värdefulla att ha med, både i LAG och i projekt. Överhuvudtaget efterlyste flera ledamöter en närvaro i LAG av mer differentierade parter. Det förekom tankar på att dela in sektorerna i undergrupper för att få en ökad diversitet i gruppen:

Jag skulle vilja blanda lilla tjänstemannen, den lilla eldsjälens och det stora kommunalrådet. Det borde vara fler företagsledare, fler stora företag likaväl som små enmansföretagare. Det ska vara personer med olika grad av inflytande. Gruva och industri kan komma in mer, det är viktiga näringar här i Bergslagen.

När det gällde kommunrepresentationen har alla kommuner i området inte visat lika stort intresse för Leader. Detta avspeglar sig både i hur mycket information de vill ha från de ledamöter som sitter på kommunmandaten och i antalet projektansökningar kommunen är med i. Några ledamöter som sitter på kommunmandat har täta och nära kontakter med

kommunledning, näringslivskontor osv. Andra har sämre kontaktytor. Här har vi som utvärderare flera frågetecken: Att alla som sitter på kommunmandat uppdaterar den egna kommunen kanske skulle vara något LAG tryckte på mer? Saknar en kommun ett kommunmandat kanske en grannkommuns ledamot kan komma och informera om vad som händer. Har de enskilda ledamöterna ingen naturlig kontaktyta kan det kanske vara möjligt att LAG gemensamt upparbetar formaliserbara kontaktvägar in i kommunstyrelser och kommunfullmäktigen. Kanske det också är möjligt att upparbeta kontakter till näringslivsavdelningar som har företagarnätverk vilket kan ge möjligheter att kontinuerligt komma på företagarmöten? Vi har inga svar men vi anser att det finns problem här som bör lösas då kommunernas intresse kan vara avgörande för både projektens tillkomst och deras varaktighet. Att verksamhetsledaren under våren 2014 organiserat LAG-möten i olika kommuner och varje gång inriktat mötet på att införskaffa mer information om just den kommunen, exempelvis från ett inbjudet kommunalråd, kan eventuellt ha underlättat en del framtida kommunala kontakter. En del av de intervjuade har nämnt att detta borde gjorts tidigare och det kan vara intressant att fortsätta med den typen av möten framöver.

## LAGs arbetsformer

### **Regelbundna möten**

LAG-mötena sker regelbundet cirka en gång per månad och hålls på olika orter i hela området. Normalt är det kvällsmöten men det arrangeras också tvådagarsmöten ett par gånger om året. Då får man tillfälle att diskutera mer och andra saker än projekten. Hela LAG sammankallas varje gång, även ersättarna.

Det finns också ett verkställande utskott som bereder ärendena före mötena. I det sitter 5 ledamöter inklusive ordföranden. Verksamhetsledaren och kanslisten deltar på varje möte och kan bistå med information då de oftast besökt de som lämnat in en projektansökan.

### **Om mötestiderna**

Det fanns inget egentligt motstånd mot kvällsmöten eftersom de flesta fann det mest praktiskt att anpassa sig efter att de som kommer från jobbet/företaget ska hinna till mötet. En del hade annars föredragit möten på dagtid. Kvällsmötet verkar därför vara en kompromiss som fungerar för de flesta.

Formerna kan diskuteras men börjar utkristallisera sig. Vi har valt att lägga mötena på kvällarna för en del kan inte komma på dagen utan att få förlorad arbetsförtjänst. Men det kanske inte är det effektivaste sättet.

Vi menar att en skillnad i förutsättningarna för att delta på mötena kan vara att de som sitter på kommunala mandat från intresserade kommuner deltar på arbetstid medan alla de övriga i LAG deltar på sin fritid eller förlorar arbetstid på grund av mötet. De sistnämnda kan inte få ersättning för förlorad arbetsförtjänst vilket kan göra den ekonomiska förlusten kännbar för

några. Några kunde inte alls komma på tvådagarsmöten på grund av att det var svårt att vara ledig så länge och de förlorade även två dagars lön om de deltog.

Vi kan utifrån de svar vi fått in inte dra andra slutsatser om mötestiderna än att kvällsmöten i dagsläget verkar vara att föredra för en majoritet av ledamöterna. Det kan dock vara en fråga att ta upp till diskussion med en viss regelbundenhet så att den inte glöms bort medan fler och fler blir missnöjda i all tysthet. Nya ledamöter kan exempelvis tro att det måste vara kvällsmöten och ser det då inte som en möjlighet att ifrågasätta en rådande ordning, även om ordningen passar dem dåligt.

Tvådagarsmötena ser vi som viktiga tillfällen till ett gemensamt lärande och ett sätt att få tid till tematiska diskussioner som kan leda till en samsyn om exempelvis LAGs inriktningar och arbetssätt. Det är därför enligt oss ett problem att en del inte kan delta. Det kan göra att de blir oinformerade och de får heller inte tillfälle att bidra till att alla aspekter på diskussionsämnet kommer fram. Det sistnämnda gäller särskilt om det är en specifik sektors representanter som har svårt att närvara. Det kan även gälla unga som går i skolan dagtid.

### **Lokala grupper eller ej?**

Det efterfrågades av några av de intervjuade att det borde finnas lokala, mindre, grupper av LAG-ledamöter som bereder ansökningar. Det fanns också den ståndpunkten att det inte ska finnas "lokala LAG" men att det gärna kan finnas lokala grupper av LAG-ledamöter blandat med andra aktörer med ett intresse av Leaderprojekt. Dessa grupper kan arbeta med kontakter med projekten och informationsspridning om Leader.

Lokala LAG bör finnas, t ex med sådana som har haft projekt. De kan vara i form en förening som stöder skapandet av Leaderprojekt. Det skulle då finnas en lokal motpart så att verksamhetsledaren kan vara mer stödjande.

Jag fann inget syfte med den lokala LAG-gruppen. Om projekten vill ses ordnar de nog det själva. En informationsgrupp bör det i så fall vara. De kan skapa en samsyn och de ska ta dit projekten i första hand. Det kan skapa ett informationsflöde mellan kansliet och dem där "ute".

Kanske det skulle finnas små lokala grupper, men då missar man den geografiska spridningen.

De intervjuade drog upp många olika förslag på lokala grupper och minst lika många problem som de kunde medföra. Sådana grupper skulle kunna bereda projekt i förväg men då missar man i gengäld den större diskussionen i gruppen, plus att den lilla lokala gruppen kunde bli mer lokalpatriotisk och därmed vara mer partisk än den stora gruppen. Om sådant skulle undvikas genom att smågrupper beredde ansökningar från andra områden än sitt eget, saknade de i gengäld lokalkännedomen och kunskap om de lokala behoven.

På analysseminariet tyckte deltagarna i ett par diskussionsgrupper att det skulle finnas någon form av lokal gruppering som beredde ärenden eller var referensgrupp. Vi får i utvärderingen

konstatera att denna fråga i nuläget befinner sig på ett stadium där färdiga lösningar inte finns. Dock har vi en reflektion som rör den framtida arbetsbördan för LAG. Skulle det i framtiden komma in dubbelt så många ansökningar som under förra perioden kan det bli väldigt tungarbetat för LAG-ledamöterna att läsa samtliga ansökningar och diskutera dem lika ingående som man hittills gjort på mötena. Kunskapen om Leader har sannolikt ökat i området, inte minst där man haft projekt, vilket dessutom betyder att ansökningarna kan bli bättre. Dubbelt så många och dubbelt så bra ansökningar tar minst dubbelt så mycket tid att besluta om. Den tiden verkar inte finnas hos de flesta av ledamöterna. En viss uppdelning kan då bli nödvändig för att hinna med.

En begränsning för lokala grupper verkar dock vara att förutsättningarna för dessa är mycket olika på olika platser. Ett förslag kan därför vara att testa med olika utformade pilotgrupper där det finns stort intresse för Leader. Dessa gruppers arbete kan utvärderas efter något år och därefter kan LAG diskutera förändringar, utvidgningar eller permanentning av de mest lyckade grupperna i försöket.

## Beslutsprocessen för projekten

### ***Konsensus tillämpas***

I beslutsprocessen tillämpar LAG konsensusmetoden. Det innebär att en person kan fälla ett projekt även om alla andra är vill bifalla ansökan. Detta händer sällan då man oftast diskuterar sig fram till en gemensam ståndpunkt.

I början var jag tveksam till konsensus men det är få tillfällen vi inte varit överens.  
Om det är arbetsformerna eller personerna som är orsaken till detta vet jag inte.

Det har funnits tillfällen då en tveksam ledamot avstått från att säga emot gruppen då majoriteten har argumenterat för ett visst utslag. Däremot verkar det inte vara något som någon går och grämer sig över i efterhand.

Vår reflektion blir att metoden med konsensusbeslut verkar ha berikat och fördjupat diskussionerna, vilket i sin tur sannolikt har lett till mycket lärande i LAG. Här avser vi både lärande i sak och lärande om processen att diskutera sig fram till en enhällighet – och att denna enhällighet är möjligt att uppnå.

### ***Urvalskriterier***

Trepartnerskap är en grundparameter i Leadermetoden men samtliga tre sektorer behöver inte vara med i projekten. Det kan räcka med en sektor men minst två organisationer från denna måste delta. Är detta uppfyllt beslutar LAG om projektens bifall eller avslag utifrån tre grundkriterier som samtliga ska vara uppfyllda, nämligen:

- Samverkan
- Nyttänkande
- Varaktighet

Projektansökningarna ska innehålla beskrivningar av hur de sökande har tänkt sig uppfylla alla tre. Lyckas man inte med det på ett övertygande sätt blir det antingen avslag eller så skickas ansökan tillbaka på återremiss för att de sökande ska kunna göra en grundligare genomgång och komplettera med saknade delar. Det kan alltså bli en chans till om projektet i övrigt verkar vara intressant och ha en bärande idé. När det gäller urvalskriterierna har LAG enligt verksamhetsledaren fokuserat mest på samverkan, därefter varaktighet och sist på nytänkande.

En ledamot utvecklade en mall för de tre kriterierna och den jobbar man efter sedan dess vid genomgången av alla ansökningar. Mallen verkar enligt de flesta fungera bra och den ger en stringens i bedömningarna. Å andra sidan finns det en del åsikter om att mallen ibland kunde frångås, exempelvis om projektet är mycket intressant och nyskapande men inte helt kan uppfylla varaktighetsaspekten eftersom denna inte alls går att bedöma. Lite fler chansningar skulle alltså välkomnas av några. Framförallt mindre summor kan användas till att få igång roliga och nyskapande saker.

Det borde finnas pengar i stil med ungdomscheckar där man kan få testa idéer. Paraplyprojekt är bra. Snabba cash kan gå till idéer, de kan inte alltid formulera sig. Det är en omtanke om underifrånperspektivet. Men det ska ingå medel till redovisning i ansökan så de inte kommer med en plastkasse med kvitton.

När kan man våga vara nytänkande? Det är alltid några som vill ha lite mer kontroll och de vill inte "riskera" pengar. Men någon gång skulle det vara bättre att våga.

Projekt som vore mer lämpade för andra finansiärer avslås. Några ledamöter uttryckte en viss besvikelse över att man varit tvungen att fälla bra och meningsfulla projekt för att dessa till sitt upplägg varit mer lämpliga inom Socialfonden. De ser därför fram emot flerfondsprojekten där viktiga sociala frågor om arbetslösa, funktionshindrade och ungdomar kan adresseras på ett tydligare sätt.

Något en del framhåller som intressant att titta mer på i beslutsprocessen är projektets förankring:

Mer förankring! En del projekt mår bra av en sväng till. 'Förankrat' ska vara ett urvalskriterium.

### **Nytänkande i LAG och projekt**

"Hur har LAG arbetat med att främja nytänkande?" var en fråga Jordbruksverket ställde. Eftersom det är ett utvalskriterium är svaret ett enkelt, LAG arbetar med att främja nytänkande varje gång de beslutar om det projekt. Men de har gått djupare än så, själva begreppet *nyttänkande* och vad det innebär har diskuterats och definierats inom LAG. De flesta är i intervjuerna ense om att det räcker att det är nytt lokalt eller i Bergslagen. Det kan

exempelvis vara nytänkande att förändra användningsområdet på gamla industri- och gruvbyggnader som annars förfaller. Att bruka det som redan finns på ett nytt sätt. Att främja att Bergslagen hänger med i tidens utveckling, eller går före i en sådan utveckling, är också nytänkande.

Man måste se Bergslagen historiskt. Inget är det samma längre, det är inte som det var då. Vi har förnyat oss flera gånger här och måste förnya oss ständigt. *Barnens Bergslag* är ett nytt grepp. Så har man inte tänkt förut. Mountainbike-cykling i naturen kommer kanske, det har bra förutsättningar. Det har funnits några skolprojekt om bergshantering, sådant är viktigt för att stärka identiteten i Bergslagen. Kan bli ännu mer, varför inte? Industrin är fortfarande viktig här och bergsbruket kommer igen.

Nytänkande är att göra saker annorlunda även om sakerna är de samma, t ex annorlunda samarbetsformer. Att nyttja människors befintliga kompetens i nya sammanhang är det nytänkande som har störst chans att klara sig.

En del tycker att själva LAG är ett nytänkande, medan LAG inte är så nytänkande själva. Några andra tycker att LAG kanske inte heller *ska* vara nytänkande, de ska enbart kunna bedöma andras nytänkande.

LAGs sätt att sätta ihop folk från olika sektorer som normalt inte möts är ett nyttigt nytänk. Man breddar sitt sätt att tänka. LAG är inte så nytänkande annars, inte jämfört med en företagarorganisation.

Man måste prisa det som är nytt här och nu, inte helt nytt i Sverige. Sommarlovsprojekten var riktigt bra. Låt det vara roligt och trevligt så genererar det saker. Man sätter då grogrunden först. LAG behöver inte vara nytänkande. Nytänkandet är LAG i sig, en intressant grupp. Att ta in driftiga i LAG är viktigt och valberedningen har hittat bra personer, förslagna från oss. De tar sitt ansvar.

Ytterligare några menar att LAG måste vara i framkanten av nytänkandet och ha visioner. Men det går inte att tvinga fram nytänkande och det ska finnas en flexibilitet i bedömningarna, menar de också. Projekten uppfattas inte som så nytänkande av alla. Å andra sidan har en del projekt varit väldigt nytänkande.

Något som uppfattades som mycket nytt var en projektansökan om att ta fram en app för samåkning. Ansökan blev avslagen för att LAG inte såg hur det skulle fungera i praktiken. Vi tolkar detta som att det finns en balans mellan kriteriet nytänkande och de andra aspekterna när LAG bedömer ansökningarnas genomförbarhet.

Jordbruksverket ville veta hur LAG har arbetat med att främja nytänkande. Svaret på den frågan blir att detta skett genom att LAG ständigt sett till att detta urvalskriterium finns tillgodosett i alla ansökningar samt att inbördes diskutera vad begreppet ska innebära. I den

mån det kommit in nytänkande ansökningar och de har uppfyllt övriga kriterier har LAG försökt stimulera nya sätt att samarbeta och främjat nya utvecklingsområden eller branscher.

### **Mindre strikt med tiden**

Flera berättade under intervjuerna att LAG var mycket striktare i början av perioden. Det blev många avslag. När man senare gått genom ansökningarna en gång till och utgått från kriterierna har man sett att det fanns projekt man nu skulle ha bifallit.

En del vi sa nej eller ja till i början var inte rätt som vi såg det senare. Första gången vi möttes sa vi nej till allt utom vår budget. Vi visste nog inte riktigt vad vi skulle göra men vi har utvecklats efterhand.

Vi tolkar detta som att LAG har lärt sig sin process och nu snabbare och lättare än förr kan bedöma om kriterierna är uppfyllda. Å andra sidan är man i allmänhet glad att det funnits medel kvar att finansiera projekt under hela perioden. Många andra Leaderområden har haft slut på sina redan pengar i flera år.

### **Inte egennyttan**

I övrigt faller LAG genomgående alla ansökningar som ser ut att vara stöd till ordinarie kommunal verksamhet eller annan direkt egennyttan för några få. Projekten ska exempelvis inte finnas för att ge projektledare jobb, menar de intervjuade. Här kommer lokalkännedomen in som en viktig faktor. Nästan alltid känner någon i LAG till de som ansöker och kan förmedla kunskap om vad dessa gjort innan osv. Länsstyrelsen påpekade att det finns en risk att LAG-grupperna blir *för* lokala, det blir lite tjänster och gentjänster i en del Leaderområden. Det problemet verkar LAG i Bergslagen ha undvikit. Man anses jävig och får inte rösta om man känner de sökande personligen.

Man kan ge de andra kött på benen på ett "fint sätt", berätta vad de sökande gjort innan osv. Det är information, inte jäv. Tenderar det att bli "skitsnack" slås det bort av de andra.

Flera uttrycker att det hos LAG-ledamöterna finns en syn som inkorporerar *hela* området, inte fokuserar på den egna bygden. LAG ser på helheten, inte till egenintressen.

Organiseringen har blivit bättre med tiden, från början var det mer att ledamöterna representerade sin kommun. Det är större perspektiv nu, inga enskilda särintressen som jag ser det. LAG fungerar som en grupp som ser till hela området.

Verksamhetsledaren uttryckte också på vår fråga att LAG har kunnat se genom "fint språk" och välformulerad text i ansökningarna och istället gå direkt på det verkliga innehållet, kärnan. Om ansökan hade en bra idé som uppfyllde kriterierna var det alltså inte viktigt hur väl de sökande uttryckt sig eller stavat. Det var innehållet som räknades.

### **Avslag kan ge missnöje**

Flera nämner att de tror det finns ett missnöje hos sådana som sökt projekt och fått avslag. Verksamhetsledaren försöker ge dem en så bra motivering som möjligt för avslaget och de är välkomna att söka igen.

De som fick avslag kan bli sura, det är synd om verksamhetsledaren som ska konfronteras med projektägarna och ge motivet. Hon får hålla sig till motiveringen som LAG gett. Många vet nog inte att LAG finns utan förlitar sig på VL. Hon kan också vara stöttande för dem men inte med att ge hjälp att skriva, bara vara rådgivande. Hon kan peka i riktningar, ge tips och göra dem medvetna.

Det finns därmed en medvetenhet om att avslagen kan ha gett Leader Bergslagen ”dåligt rykte” men i allmänhet tror man att det ska lösa sig med tiden när de bra projekt som bifallits blivit mer kända. Det är en syn vi som utvärderare delar, höga krav på projekten kommer att vara det som gäller inom strukturfonderna framöver och Leader bör givetvis inte skilja ut sig med att bifalla projekt som mest slösar bort skattemedel.

### **Utvärderarnas reflektioner kring urvalsprocessen**

Processen att besluta om projekten verkar enligt vår bedömning vara så rigorös som det är möjligt att begära. Utöver urvalskriterierna tittar LAG på att projekten inte ska bli egennyttiga för enskilda eller för kommuner som ser en möjlighet att slippa betala ur egen ficka. Diskussionerna sker ur alla synvinklar och alla farhågor verkar bli väl ventilerade innan beslut fattas.

Urvalskriterierna *samverkan* och *varaktighet*, det vill säga att det ska vara minst två organisationer med ett aktivt samarbete och en tydligt plan för vad som ska finnas kvar efter projektet, är väl valda utifrån vad som vetenskapligt belagts som betydelsefullt för att uppnå långsiktiga effekter av utvecklingsarbeten. Vad vi utvärderare, i likhet med flera av ledamöterna i intervjuerna, skulle vilja föreslå ytterligare är att LAG i bedömningarna tar hänsyn till att projektet bör ha en bred förankring. En sådan ser vi som en framgångsfaktor. Att projektet är förankrat hos dem som har reella möjligheter att se till att en varaktighet uppnås är mycket betydelsefullt för långsiktigheten. Ansöker enskilda eldsjälar som inte förankrat projektet, utan tänker driva det brinnande och kraftfullt men ganska ensamt, är det inte säkert att de lyckas med varaktigheten. De kan exempelvis sakna nödvändiga resurser för att hålla en viss verksamhet vid liv. De olika sektorerna bör därför vara inblandade mer än på pappret och det bör finnas en kännedom om projektet hos dem det kan tänkas beröra. Eldsjälar kan behöva en stark uppbackning för att lyckas, då kan de i gengäld utträta underverk. Vi vill därför poängtera att en ständig information, uppdatering och diskussion om vad man gör och vad man vill uppnå efter projektet bör bedrivas från projektet gentemot ledande funktioner hos de aktörer som är med eller berörs, exempelvis kommunledningar och/eller chefer för företag. Finns den ständiga kontakten kan stödet och uppbackningen från andra intressenter sättas in när det behövs.



## Allmänt om LAGs arbetsklimat

### **Intresse hos ledamöterna**

Intervjuerna med LAG-ledamöterna (häri inkluderas ersättarna) varade, som tidigare nämnts, runt två timmar, i en del fall uppåt tre timmar. De tog därmed betydligt längre tid än de intervjuer som vi på Apel vanligen håller med deltagare i andra utvärderingar (förutom med huvudansvariga i utvecklingsarbeten eller liknande). Intervjun med verksamhetsledaren tog nästan en hel dag i anspråk och var även den betydligt längre än likartade intervjuer. Att Jordbruksverket hade många färdigskrivna frågor var endast en del av förklaringen till att intervjuerna tog lång tid. En annan betydelsefull förklaring är att de intervjuade uppvisade ett stort engagemang och mycket entusiasm inför LAGs arbete, för Leadermetoden som sådan och för den utveckling som förväntades komma genom Leaderprojekten. De allra flesta var väl insatta i frågeställningarna och hade svar på eller åsikter om det mesta av det interna och externa arbetet som LAG utför. Det fanns ingen skillnad i intervjutiden mellan ordinarie ledamöter och ersättare.

Entusiasmen hos de intervjuade tyder enligt vår tolkning på att de flesta blivit utvalda att delta i LAG på grund av att de har ett personligt engagemang i landsbygdsutveckling och lokala frågor. De invalda personerna är därmed sannolikt valda på grund av ett intresse som de redan tidigare utmärkt sig för. Samtliga ledamöter har egna nätverk där olika typer av lokala utvecklingsfrågor och intressen berörs. De är vana vid att arbeta i ideella sammanhang och i grupperingar som driver olika typer av frågor. Även de som deltar på arbetstid genom kommunmandat uppvisar samma engagemang som övriga, och har också de ett intresse för frågorna inom sin privata sfär.

LAG har drivit att det ideella ska finnas med som en stor del. Jag tycker att det är det viktigaste som finns att det finns människor som arbetar för lust och glädje. Utan det skulle Sverige gå under.

Som vi uppfattar det är de intervjuade ledamöterna inte invalda för att platsen ska fyllas eller för att de eller deras organisation vill inneha en post i LAG av något strategiskt skäl. Vår övergripande slutsats rörande intresset hos ledamöterna blir därför att LAG vid tidpunkten för undersökningen i allt väsentligt är sammansatt av personer som är intresserade och villiga att göra betydligt mer än vad de är absolut tvungna till när det gäller arbetet med Leadermetoden.

Det framkom under analysseminariet att ledamöterna har ett starkt önskemål, för att inte säga krav, om att *alla* som sitter i LAG *ska* vara lika engagerade; det ska vara ett absolut krav att man är mycket intresserad för att alls komma ifråga för en plats i LAG. Tappar man intresset bör man inte sitta kvar och ta upp en plats. Att det är verkligt engagerade personer som föreslås av valberedningen och sedan väljs in ser vi därför som mycket viktigt för gruppens samlade arbete och utfallet av det. Detta bör därmed vara en riktlinje för valberedningens fortsatta arbete.

### **Finns tolerans och respekt i gruppen?**

Något som intervjusammanställningarna tydligt visar är att ledamöterna uppvisade respekt för de övriga i LAG samt för dem som arbetar på kansliet. Trots att intervjuerna var anonyma på så sätt att inga resultat från namngivna personer skulle komma att redovisas, var det ingen som uttalade sig negativt på ett personligt plan om någon annan i gruppen. Tvärtom uppskattades de övrigas kompetens och det de tillförde diskussionerna genom att komma med andra vinklingar och nya kunskaper. Det sågs som värdefullt att alla var olika men kunde också vara problematiskt, särskilt för de som kom från en annan möteskultur med större tydlighet eller snabbhet.

Det har fungerat väldigt bra trots att det är lite speciellt att plocka ihop så olika människor. En del är kulturintresserade, andra är kommundienstmän och några är folkvalda. Detta har gjort att det blivit heta diskussioner, men så ska det vara. Vi har kunnat enas till sist. Det är nog ingen som bara gett sig, flera starka personligheter är med. Å andra sidan är det ingen som blivit arg och gått. Det är ett tillåtande diskussionsklimat. Besluten har blivit bättre än i en ensidig styrelse.

Det är en utmaning när människor är så olika och det har varit slitsamt ibland.

Diskussionerna under LAGs möten kunde bli både många och långa men ändå var det ingen som ville lägga restriktioner på möjligheten att uttrycka sina tankar och åsikter. Tvärtom diskuterade flera hur det skulle gå till att få samtliga att uttrycka vad de tycker. Metoden att låta ordet gå laget runt var något som föreslogs i sammanhanget (denna metod har använts vid några tillfällen). Att på möten arbeta i mindre, förberedande, grupper där det var lättare att komma till tals (även detta har prövats med bra resultat), var ett annat förslag.

Det är viktigt i mötesformerna att man plockar ner det så att alla kan bli delaktiga. Det är svårt i storgrupp men vi måste diskutera ändå för att komma till beslut så det vore bäst att först ha flera små grupper, sedan gå ihop ut i stora gruppen så att fler får uttrycka sina åsikter. Det blir svårt att diskutera om de tongivande får lägga ribban först, då blir det ofta ingen mer diskussion. Det beror även på *hur* man säger något. Mycket bottnar nog i föreställningar om varandra och där kan det krocka – fast det finns föreställningar och fördomar som inte stämmer. Det kan bli mer spännande om vi möts med öppna ögon och öron.

Den övervägande synpunkten var att alla som ville delta i diskussioner och framföra åsikter var välkomna att göra så. Den allmänna attityden ansågs vara tillåtande. I den mån någon inte kände sig bekväm med att uttrycka sina åsikter eller inte tyckte att hen kom in i gruppen kan det snarare vara att personen var nyinvald eller inte ”tog för sig” tillräckligt. Personer som kommit in sent under LAG-perioden hade i vissa fall svårt att ta sig in i diskussioner som understundom kunde bli heta, menar några av de intervjuade. Ett förslag för att underlätta för nyinvalda var fadderverksamhet:

Det kunde finnas en fadderverksamhet där gamla tog sig an de nya. Det skulle göra att det blev tydligare om vad som gäller om informationsrollen hemma och om mandatet.

Vi ser det som fortsatt viktigt att LAG har stor tolerans men också att gruppen inte blir så tillåtande att en del starka personer får bli så tongivande att andra tystnar. För detta kanske det krävs en ständig medvetenhet om hur LAG bör arbeta och vilka mötesformer det ska vara för att förutsättningarna att tala ska bli lika för alla.

### **Närvaro på mötena**

Närvaron på LAGs möten är nästan alltid mycket hög vilket styrker vår analys att en stor majoritet av ledamöterna har ett högt engagemang. Även de flesta av ersättarna deltar. Dels tycker dessa att de annars tappar insyn och att de inte sedan hänger med lika bra, dels har de samma engagemang som de ordinarie. De *vill* vara med. Ersättarna har samma yttranderätt som de ordinarie ledamöterna. Att de är ersättare och inte får rösta märker de därför knappast själva eftersom besluten tas i konsensus och gruppen oftast diskuterar sig fram till en gemensam syn.

Det är väldigt öppet och bra att ersättare går in på samma villkor, det ger bra insyn för oss och gör att ersättarna ofta är med.

Det som kan påverka närvaron är sådant som att ledamöten har små barn, driver ett företag som inte kan stänga klockan tre, eller har svårt att komma ifrån på jobbet. Flera nämnde att det var långt till mötena, området var stort och de kom hem väldigt sent när det var kvällsmöten. Alla hade heller inte samma förutsättningar när det gällde att ta sig till mötena i alla väder, problem med mörkerseende kunde vara en sådan sak.

Det blir alltid någon som har långt hem och nu sist var det snöstorm, vi får väl vara lite rädda om varandra också...

Vi frågade om det eventuellt gick att hålla fler lokala möten med färre personer och samtidigt ha färre stormöten med hela LAG, eller om det gick att hålla fler möten via internetbaserade kommunikationsverktyg (t ex Skype), alternativt ha möten dagtid. Svaren varierade:

Vintertid är det obehagligt att köra om man har 15 mil hem men Skype vore att föredra endast i undantagsfall, det personliga mötet är mycket viktigt.

Jag kan förstå att det blir långa sträckor för en del. Samtidigt måste man vara medveten om det när man går in i det här. Jag ser bara fördelar med kvällsmöten.

Ett uttryck för hur viktig man i LAG tycker att diskussionerna på mötena är kan exemplifieras genom det som framkom när grupperna på analysseminariet svarade på frågorna om det skulle vara möjligt att ha färre möten i storgrupp. De flesta ansåg då att LAG bör anstränga sig för att ha fysiska möten. Det var mycket viktigt att träffas. Att komma till andra

kommuner upplevdes också som lärorikt även om det var långt för några. Endast i undantagsfall eller vid enklare administrativa frågor kan man mötas via internet eller via telefon. En ledamot ser dock kommunikation via internet som något som kan effektivisera mötena:

Vi kanske skulle kunna blanda in tekniken om det behövs, t ex Skype. Den kanske kan användas mer vid utbildning, presentation eller kommunikation. Just för att få ännu mer tid till att bedöma projekten.

Vi konstaterar att trots att det upplevs ganska besvärligt och betungade av flera att åka långt och inte komma hem förrän mitt i natten föredrar de alltså ändå detta framför att diskutera via sina datorer. Det fysiska mötet kan inte undvaras eftersom diskussionen är en så viktig del i LAGs arbetsform. Dock var ingen kategoriskt emot att någon ledamot enstaka gånger fanns med via ett kommunikationsverktyg och vi föreslår därför att den möjligheten ges. Det kan finnas gånger då en ledamot har svårt att komma till mötet men ändå vill vara med på hela eller delar av det.

#### **Horisontella kriterier: Jämställdhet, ungdomsrepresentation och integration**

När det gällde jämställdhet i gruppen fanns det få egentliga klagomål. Den övervägande åsikten var att det numera är en väl fungerande jämställdhet inom LAG. Det finns i gruppen både sådana som är talföra och några som är lite mer tystlåtna men inget kön är tydligt överrepresenterat när det gäller någondera.

Det var färre kvinnor förr och några starka män var tongivande, men det är inte alls så nu längre.

Visst kunde några svara på denna fråga att det var ”lite patriarkal stämning” och väl mycket prat från män ibland, men detta var ingen generell kritik ens från de intervjuade kvinnorna. Flera kommenterade att det i gruppen sitter många starka kvinnor, vilket också uppskattades av de män som nämnde detta.

En del kvinnor är amazoner, jätteduktiga och kloka med skinn på näsan. Kvinnorna är aldrig långrandiga. Jag har respekt för dem.

Bland projekten fanns också sådana som syftade till att öka jämställdheten. Ett exempel var *Kvinnor ombord!*, ett av LAG-ledamöterna ofta nämnt och mycket uppskattat projekt.

När det gäller ungdomsrepresentationen i LAG har den varit haltande under långa tider på grund av flera orsaker. Det kan vara att ungdomar flyttar när de ska studera, att de inte har intresset att gå på långa möten eller att de inte är intresserade av lokal utveckling. Svårigheten att attrahera ungdomar gjorde att det under intervjuerna uppkom förslag om att adjungera ungdomar i vissa frågor och att ungdomsgrupper kan fungera som en slags remissinstans. Ett förslag var att försöka engagera de ungdomar som ingått i ungdomsprojekt. Projektet

*Sommarlovsentreprenörerna* nämndes i det sammanhanget. De som föreslog detta trodde att chansen att finna engagerade ungdomar kunde vara stor bland dem som deltagit där.

Det kan vara värt att lägga ner energi på att försöka lyckas hitta engagerade ungdomar som vill sitta med i LAG på en mer permanent basis. En ungdomsrepresentant i LAG säger:

Det var en bra erfarenhet för mig, jag växte genom att få vara med i det sammanhanget. Fick träffa engagerade människor. Fler ungdomar borde få vara delaktiga i detta. Det fungerade väldigt bra, jag som var så mycket yngre blev jättebra bemött.

Vi inkluderar representation av invandrare i LAG under denna rubrik trots att det inte finns några utomeuropeiska LAG-ledamöter alls. Invandringen av utomeuropeiska personer till landsbygden är så låg att det blir en icke-fråga i nuläget. I LAG är kulturhistorien och lokalkännedomen viktig, vilket i viss mån exkluderar nya svenskar från att delta. Det finns dock ingen uttalad negativ inställning till att få in fler invandrade personer i gruppen. Flera pratar mycket positivt om att man lyckats få med invandrade kvinnor i projektet *Bröd i Bergslagen*, det var ursprungligen inte avsett att vara ett integrationsprojekt men det blev det ändå. Vår uppfattning är därmed att LAG fortsättningsvis kommer att vilja stödja integration och delaktighet från gruppen utomnordiska/-europeiska invandrare. Möjligheten till detta kan bli större med en flerfondslösning där socialfondsmedel kan användas för andra typer av projekt, exempelvis har det nämnts odlingsprojekt och sociala företag med landsbygdsanknytning där invandrare som bor i tätorterna kan delta.

Vi ser en vilja hos LAG att arbeta med de horisontella frågorna angående representation av olika grupper i Leaderarbetet. Problemet med att få in ungdomar LAG kan vara angeläget att hitta lösningar och former för. Under analysseminaret nämndes Facebook och andra sociala medier som en möjlighet att nå unga. Sammantaget kan vi inte se att färdiga lösningar finns ännu, men en strategi för detta kan vara av intresse att arbeta med under perioden som kommer.

### **Ordföranderollen**

Ordföranden i styrelser är ofta en viktig person som sätter sin prägel på gruppens sätt att arbeta. Därför togs frågan om ordförandeskapet upp under intervjuerna. Man var ense om att LAG ska ha en mycket engagerad ordförande som är kunnig inom olika områden. Ordföranden bör ha på sig "Leaderhatten" i möten med sina andra nätverk och ta med sig kunskap från dessa möten tillbaka till LAG. Hen ska vara bra på att föra ut leadermetoden och arbeta mycket med information och spridning så den allmänna kännedomen om Leader Bergslagen ökar.

Det finns i gruppen en förutvarande ordförande och, givetvis, den nuvarande. I intervjuerna uttrycks att den förra och nuvarande ordföranden hade lite olika sätt att leda mötena och det finns också olika åsikter om mötesmetoderna.

Nye ordföranden släpper ordet fritt. Han är engagerad i diskussionerna och drar igång dem. Gamle ordföranden hade mer strikt ordning och talarlista, nu är det mer diskussion. Kan det vara lite så att män gillar den striktare formen medan kvinnor föredrar fri diskussion? Det blir bra beslut hur som helst.

Några efterlyser en mer styrande ordförande. En ledamot anser att ordföranden bör vara tuff för att tvinga fram vilka de egentliga prioriteringarna i LAG ska vara:

En tuffare ordförande kunde ha fått mer stringens i vad styrelsen vill. Verksamhetsledaren ska inte behöva dra det ur dem. Hon vill veta vilka prioriteringar de har och vem som beslutar hur vi ska prioritera. Hade verksamhetsledaren kommit utifrån vore det inte lätt för henne om ingen annan heller visste.

Vi kan konstatera att vi inte kan dra några långtgående slutsatser om hur ordföranden helst bör agera eller leda mötena då åsikterna skiljde sig åt. Tydlighet verkar dock vara en viktig faktor i ledarskapet. Det vi kan fastslå när det gäller ordförandeskapet är att valberedningen framförallt bör vara medveten om att LAG har de starka önskemål på engagemang och kunskaper som framförts ovan.

## Personal

### **Verksamhetsledning**

Intervjuerna visar på att verksamhetsledaren i mångt och mycket har varit Leader Bergslagens ansikte utåt under den gångna perioden. Hon har informerat utåt om Leader och inåt till LAG om regelverk och nyheter samt om projekten. Det är hon som besöker de som ska lämna in en projektansökan och hon ger dem stöd i den processen genom att berätta vad som krävs av dem. När ansökningarna kommit in föredrar hon det hon vet om det planerade projektet för LAG som sedan diskuterar och fattar beslut. Efter vad vi utvärderare förstått från intervjuerna påverkades LAG i sina beslut av hennes genomgångar i början av perioden, men i vår undersökning anser de intervjuade att det numera definitivt är LAG som fattar beslutet i slutändan, även om verksamhetsledarens genomgång förstås fortfarande påverkar dem. Själva anser hon att det absolut ska vara LAG som fattar sina egna beslut. Det är viktigt att ledamöterna förstår strategin, inte bara åker med.

Verksamhetsledaren hade tidigare ett arbete som handläggare på Länsstyrelsen. Det har gett henne djupgående kunskaper om hur man där ser på Leader och på projekten. Hon var vid den tidpunkt Leader drog igång den handläggare som inte godkände den första verksamhetsplanen för Leader Bergslagen eftersom den ”*inte hängde ihop*”. Eftersom hon beskriver sig som en föreningsmänniska som är intresserad av landsbygdsfrågor, lokal utveckling och, säger hon, ”*andra stora frågor i ett stort område*”, sökte hon och fick jobbet som verksamhetsledare.

Enligt Länsstyrelsen är funktionen hos verksamhetsledaren lika viktig som den hos LAG:

Vi tittar en del på projekten och fattar de slutgiltiga besluten – vi ser om det är några tokigheter. Jag tror Leader Bergslagen har varit ganska förskonade från sådana, de har gjort ett bra jobb. Andra områden har varit mycket värre. Om exempelvis LAG är starkt men inte kompetent kan det sluta hur som helst. Verksamhetsledaren i Leader Bergslagen är både strukturerad och drivande, andra verksamhetsledare i andra områden kan ha varit drivande men ostrukturerade och då spårade det snart ur. En del verksamhetsledare har inte varit lämpade, de är enbart inspiratörer men klarar inte administrativa delar. För oss har det haft stor betydelse hur relationen med verksamhetsledaren fungerat, kommunikationen är värdefull.

Verksamhetsledaren ser det som ett stort plus att hon kan se myndighetsperspektivet och klara de administrativa delarna samtidigt som hon kan agera som inspiratör:

Det är lättare för en administratör att lära sig inspiration än för en inspiratör att lära sig administration. Att klara av administrationsdelen är en förutsättning för att det ska fungera. Många verksamhetsledare som var enbart inspiratörer har slutat. Det är svårt att hitta personer som klarar båda delarna.

I princip samtliga i LAG är glada och tacksamma att de har den verksamhetsledare de har. Hon kan mycket och har sett till att hålla både sig själv och LAG-ledamöterna uppdaterade. En ledamot sade:

Vi har en särställning med vår verksamhetsledare. Vi får oss till livs om vad som händer i världen. Ur ett lärande perspektiv är det hur bra som helst.

Den sorts ”kritik” som framkommer mot verksamhetsledaren är egentligen enbart av självkritisk natur, nämligen att LAG blir lite passiviserat genom att verksamhetsledarens stora kunskaper gör att ledamöterna inte behöver anstränga sig själva:

Verksamhetsledaren är inspirerande men kan så mycket att vi kan förlita oss för mycket på henne. En novis hade fått oss att behöva jobba mer. Kanske vi inte anstränger oss tillräckligt, men tack och lov att vi haft henne! Kul att jobba med henne, hon säger vad hon tycker. Andra Leaderområden fungerar inte för verksamhetsledarna pallar inte trycket.

Det vi utvärderare kan hålla med citatet ovan om, är att lärprocessen i LAG fokuserat nästan uteslutande på att bedöma projekt och att det fattas andra bitar. En reflektion vi gör är att det kan ge hela organisationen en viss sårbarhet att ha en verksamhetsledare som är mycket duktig på sin uppgift, om detta innebär att det mesta av ansvaret för kunskapsinsamling läggs på denna. Vad händer om en sådan person blir sjukskriven eller byter jobb? Hela organisationen kan bli lamslagen för en lång tid. Här kan vi anse att LAG bör fundera på sin egen lärstrategi och se till att Leader Bergslagen inte står och faller med verksamhetsledaren. Detta ämne återkommer vi till, bland annat i våra övergripande slutsatser sist i rapporten.

Vi konstaterar att verksamhetsledaren har haft mycket stor betydelse för utvecklingen av Leader Bergslagen. Att det blivit en fungerande struktur i arbetet och ett förhållandevis gemensamt arbets- och förhållningssätt bedömer vi till stor del vara hennes förtjänst.

### **Kansli**

De som arbetar på kansliet (vi avser här främst kanslisten men även verksamhetsledaren gör en hel del av det praktiska kansliarbetet) får enbart beröm för sina insatser. Allt är väl förberett inför mötena och det går snabbt och effektivt att kommunicera med dem. Ställer man frågor får man snabba och korrekta svar. Den undran som kan förekomma är om de inte är för få:

Jag har bra kontakt med kansliet, de har jobbat på ett bra sätt. Utan den funktionen skulle inte Leader Bergslagen fungera. Projekten har en lång uppstartssträcka och behöver stöd. En verksamhetsledare och en kanslist är för lite.

Några undrar också om kansliet inte behöver en förstärkning i den kommande perioden. Flerfondsprojekten kommer att kräva mer tror de.

Kanslistens uppgifter är bland annat att handlägga mindre projekt, granska redovisningar, skicka ut handlingar och besluta om mindre stöd, så kallade Snabba pengar. Hon har arbetat på kansliet i fyra år och säger att hon trivs mycket bra och har lärt sig väldigt mycket under den tiden. Hon uttrycker hon att hon gärna vill få utveckla sig ännu mer inom sitt arbete och få fler egna ansvarsområden. Ett par intervjuade nämner att kanslisten framledes kan vara ute och informera om Leader eftersom det utåtriktade arbetet, framförallt informationsarbetet, behöver stärkas (se nedan). Det finns exempelvis en del önskemål i intervjuerna om att LAG skall kunna vara mer samordnande och ordna fler träffar för projekt och andra intressenter (se nedan under stycket om samordning och mötesplatser). Samordning av olika intressenter kräver en stor tillgänglighet och mycket arbete med inbjudningar, bokningar och praktiskt information. Kanslisten som känner till det mesta inom Leader Bergslagen kan vara en värdefull tillgång när det gäller att arrangera och hålla i sådana träffar.

### **Projektanställda**

Det har funnits ett par projektanställda men de var inte kvar vid tidpunkten för utvärderingen, så vi har inte kunnat bedöma vad de gjort eller hur de sett på Leader Bergslagens organisation. En del i LAG har bedömt deras insatser som goda, andra har inte riktigt vetat vad de gett för resultat. Av olika skäl som inte de projektanställda kan lastas för kom två av de projektanställdas arbete att få mindre betydelse. En projektanställd skulle syssla med miljöprojekt men blev enligt uppgift sjukskriven. En annan projektanställd skulle försöka inspirera lantbruksföretagare till att vara med i Leaderprojekt, men arbetet gick trögt. Lantbrukarna visade sig inte vara intresserade, de såg inte nyttan med projekten. Dessutom finns det, särskilt i norra delen av området, få lantbrukare.

Det är svårt att få med lantbruksföretag eftersom vi inte får ge företagsstöd. Det finns knappt något jordbruk heller i området, bara 4 % är jordbruksmark.



Någon påpekade att varken lantbrukarna eller LRF var involverade i Leader då de hellre sett att pengarna hade kommit till dem direkt, utan motkrav, exempelvis som arealstöd.

Den tredje projektanställda fanns kvar och arbetade med att ta fram informationsmaterial. Denna satt vid tidpunkten även i LAG och har blivit intervjuad i egenskap av ersättare. (Hon sitter dock inte kvar när rapporten skrivs utan har enligt uppgift avgått på grund av att det fanns ett motstånd i LAG mot att man kunde arbeta som anställd på kansliet samtidigt som man satt med i LAG.) Det hon gjorde som projektanställd under tiden utvärderingen pågick var att ta fram en trycksak, en tidning med information om Leaderprojektet, och denna var mycket uppskattad av många.

Vi utvärderare noterar att kompetensutvecklingen för kanslipersonal och projektanställda inte varit särskilt omfattande. (Det är vanligt att projektanställda ofta blir helt utan sådan eftersom de anställs på korta tider och ingen av deras arbetsgivare ser det som sitt ansvar att hålla dem fortsatt kompetenta.) Samtidigt är LAG beroende av kunnig och engagerad personal. I dagsläget bedömer vi Leader Bergslagen vara mycket beroende av verksamhetsledaren. Detta ger enligt vår syn en viss sårbarhet som skulle kunna mildras genom kompetensutveckling och utökade arbetsuppgifter för andra vid kansliet. Finns det ingen eller väldigt knapp budget avsatt för kompetensutveckling bör detta alltså diskuteras.

## Information, spridning och samordning/mötesplatser

### ***Hur har information om Leader Bergslagen gått ut?***

Under perioden har verksamhetsledaren åkt runt och informerat om Leader i många lokala församlingar, exempelvis på föreningsdagar och kommunfullmäktigemöten. Även de enskilda LAG-ledamöterna har informerat en del, men huvudsakligen har ansvaret vilat på verksamhetsledaren. I slutet av perioden, våren 2014, gjordes ett områdestäckande hushållsutskick av den ovan nämnda tidningen (se bild på försättsbladet), där projektet visades upp i olika artiklar. Enligt verksamhetsledaren ledde tidningen till att det kom många nya kontakter. Förutom Leader Bergslagens hemsida har enskilda projekt ibland egna hemsidor samt tryckt material, det LAG-ägda miljöprojektet *Omställning i praktiken* har exempelvis visats upp i en fyrsidig broschyr.

### ***Vem bör/ska informera?***

När det gäller informationsfrågan finns det några oklarheter. En del LAG-ledamöter anser att de självklart ska informera, andra anser att de inte förstått att de ska informera och ytterligare andra anser att de inte fått informera. Verksamhetsledaren ser vissa risker i att enskilda informerar. Dels är Leader omgärdat av ett snårigt och stort regelverk som det är svårt att ha på sina fem fingrar, dels kan ledamöterna komma i kläm lokalt om de informerar så att det kommer in projektansökningar som avslås av LAG trots att ledamöten trodde att det var ett projekt som skulle bifallas.

Att det fanns en så uppenbart delad syn på informationsverksamheten inom Leder Bergslagen var anledningen till att vi tog upp frågan om informations-spridning på analysseminariet. Även under den diskussionen uppkom de ovan beskrivna oklarheterna och skilda synsätten. Här nedan finns citat ur intervjuerna som visar på att denna fråga bör ventileras grundligt så att man uppnår en samsyn på vad som ska göras och vem som ska ha ansvaret:

Jag tyckte att infon om att Leader Bergslagen fanns kom ut lite dåligt, vissa skulle fått ansvar för närinformation. Jag kunde sprida bland ungdomar. På slutet i vårt projekt startade vi en Facebookgrupp men då var projektet nästan slut. Grejen med LAG vara att vi ska göra saker tillsammans, inte dela upp det.

Vi är ganska många men ändå för få. Bristerna att nå ut lokalt finns ändå. Du når inte ut överallt om du är företagsrepresentant, du når inte till kommunen eller föreningar. Du når mest din egen grupp. I vissa områden har man en från varje sektor från varje kommun. Kanske uppdraget ska ligga på lokala mindre LAG med rullande representation i stora LAG? Det kan vara en plattform för rekrytering till LAG också. Men vad kostar det?

Vi borde vara starka och ha en bättre policy för hur vi som enskilda ledamöter ska marknadsföra Leader Bergslagen på det lokala planet där vi är kända. Där brister det. Vi borde jobba mer med det. Det vore intressant med ett individuellt ansvarsområde i något som pågår ett tag om det passar väldigt bra.

Ibland tycker jag vi kunde behöva ett komplement till kansliet, en informatör eller projektkoordinator. Det finns förrättningsarvode man kan få om man informerar men det kände jag knappt till om jag vågade använda för man måste få kansliets tillåtelse. LAG-ledamöterna skulle kunna använda det mer, det skulle kunna stimulera till att de åker ut och ser om projekten gör rätt saker. En LAG-ledamot ska också vara en sådan som kan få till projekt på sin ort. Säg att jag samlar pågående projekt och andra intresserade på min ort så de kan få idéer och kunskap av varandra. Sådant kunde nog ha varit ännu mer av än vad det varit. Det kan vara fruktsamt att träffa andra pågående projekt i närområdet.

Det ska ges ett tydligare mandat för oss att vara ute. Någon kunde vara individuellt ansvarig inom ett geografiskt område. Närheten och att de känner igen en lokalt kan vara viktig. De kan våga söka igen trots att de fick nej förra gången. Jag kan tydliggöra vad de kan söka för och inte söka för.

Under analysseminariet kom diskussionsgrupperna fram till att det vore bra att ta fram en tydlig informationsstrategi. Man förespråkade också att det skulle tas fram ett informationsmaterial som kunde användas av alla utan risk för att de skulle snärja in sig i felaktiga påståenden eller krångliga regelverk. En informationsutbildning fanns också på förslag.

Enligt flera av de intervjuade skulle tätare och uppföljande kontakter med projekten samt informations-spridning kunna ordnas genom att man får individuella ansvarsområden lokalt. Den diskussionen kan vi inte ha synpunkter på men både detta förslag och lösningarna med

strategi och material är något vi rekommenderar LAG att ta tag i ganska snart. En del i den rekommendationen är att inte gå upp så mycket i projektansökningarna att man glömmer att påminna om strategin eller att uppdatera och förnya materialet någon gång varje år, samt att utbilda de nya som kommer in så att de vet vad de ska förhålla sig till.

### ***Samordning och mötesplatser***

Jordbruksverket ville veta i vilken mån LAG har samordnat det lokala utvecklingsarbetet och om Leaderarbetet har bidragit till ökad samverkan mellan områdets aktörer. Svaret på den frågan är ganska enkelt då projekten i sig kräver formell samverkan från flera parter för att alls bli av. Leaderarbetet har därför bidragit till ökad samverkan mellan områdets aktörer genom att det är ett kriterium i projekten att det ska finnas en samverkan. Där det funnits Leaderprojekt har därmed samverkan ökat jämfört med om inte projekten funnits. Möjligen kan detta bidra till att öka samverkan även utanför Leaderprojekt, särskilt om projekten i efterhand upplevs som lyckade.

Vi frågade under intervjuerna om LAG skapat mötesplatser mellan människor och branscher och bidragit till ökad samverkan mellan projekt. Att aktivt föra samman människor som saknar naturliga kontaktytor kan tänkas leda till att de gemensamt kommer fram med projektidéer som de inte skulle kunna realisera var och en på sitt håll. Vi undrade även om LAG varit intresserat av att tillskapa sådana möten. Vad vi kan se har emellertid området med att skapa kontakter inte varit väl utvecklat och en hel del LAG-ledamöter kan inte nämna något enda arrangemang där intressenter har kunnat träffas. LAG har därmed i ganska liten mån sett sin roll som aktiv skapare av mötesplatser förutom de som startas upp genom projekt (exempelvis Allaktivitetshuset i Riddarhyttan). Detta ses också som en resurs/budget-fråga på kansliet. Det kostar att arrangera träffar (och ibland får de betala även för de som inte kommer trots att de varit anmälda).

Det har dock förekommit att man arrangerat möten mellan intressenter...

Vi har haft ett event, Bergslagscocktail i Brunnsvik, där vi försökte sammanföra personer vi trodde skulle kunna ha nytta av att veta att de andra finns.

Ja, jag påstår att vi har samlat aktörer som inte har naturliga mötesplatser. Men det är svårt att samla aktörer, speciellt de privata, då får man hitta projekt där företagare kan vara med.

... och mellan projekt då de flesta projekt har deltagit i en redovisningsutbildning:

Vi har också haft projektutbildningar i redovisning dit det kom tio-tolv projekt vid varje tillfälle. Alla iakttar varandra i början så vi börjar med lunch sedan presenterar vi oss. Efter det ser man att de öppnar upp och tänker till. När de sett att de andra har samma intressen byter de telefonnummer.

När det gällde projekten var kontaktskapandet, som synes i citatet ovan, inte planerat, utan en positiv bieffekt av att de träffades på utbildningen. Det har även i samband med årsmötena arrangerats projektmässor där projekt har ställt ut för att visa upp sig för LAG, allmänhet och media. Ibland har det dock varit svårt att få projekt att ställa upp och den planerade utställningen har då inte blivit av.

### ***Ska LAG vara en proaktiv intermediär?***

Cirka hälften av ledamöterna tyckte att LAG och kansliet bör vara mer proaktiva för att få in projektansökningar. Leader Bergslagen bör arbeta mer med att ordna möten mellan intressenter och försöka få med fler som kan tänkas vara intresserade. Andra tyckte att underifrånperspektivet kunde vara i fara om man serverade för mycket färdiga lösningar. Det måste finnas en bra balans i ett utåtriktat arbete, det var man överens om. Nedan finns ett antal citat som belyser olika åsikter, tankar och förslag:

LAGs grundidé är att få folk att tänka efter och de strävar efter nyföretagande och entreprenörskap. Det handlar mycket om att nätverka och informera, inspirera, ge goda exempel, stötta och ställa krav. Kan man skapa mötesplatser gynnar det projekten men det måste finnas en bredd så många blir nyfikna, inte bara slutna grupper.

De projekt som uppstår är ofta utifrån eldsjälarna som kläcker idéer hemma med varandra. Jag vet inte om man skulle förstöra om man kom in med LAG i den planeringen. Det kan bli för stort och man tappar nog bort dem då, det är kanske bättre att låta dem växa själva utan tyckande. Det kanske kan få vara en liten planta och inte ges en standardblompinne. Det kan komma nya idéer och sidospår under tiden, kreativiteten måste få komma underifrån. Plötsligt händer det!

Kansliet skulle kunna arrangera möten om vi hittar ett bra tillvägagångssätt. Och vi måste respektera LAG-ledamöternas önskemål, det ska inte vara en order att vara med eller att informera utan de som brinner för det kan hålla på med det. Bara de som vill, inget tvång. Man får vara överens om uppdraget, kan inte kräva allt av alla.

Vi ska bidra men de ska också hitta själva. Vi ska vara ute och informera för lokala föreningar och företag. Många av oss har ett brett kontaktnät och man initierar saker som borde komma från annat håll.

Man kan ha idéverkstäder i varje kommun. En mötesplats dit kommer man och jobbar fram projektet. Det ska vara en ledare där. Man kunde bygga dessa mötesplatser genom projekt. Det blir en lärande process och man vet vad det handlade om sist.

Många känner inte till Leader Bergslagen-projekten alls. Visst kan det vara nyttigt att planera idéer så det kan växa upp nerifrån. I uppstarten informerade jag rätt mycket. Många i LAG har varit ute och informerat, men alla kanske inte har lust att tala inför okända.

Om man skulle ha fler tjänster och möten för information måste mottagarsidan också vara där och möta upp.

Enligt uppgift saknar de norra kommunerna goda samverkansformer både mellan kommunerna och mellan företagen. En del LAG-ledamöter anser att detta gör hela norra delen av området mer svårarbetad, jämfört med den södra delen (det vill säga norra delen av Örebro län) där Knöl-samarbetet mellan kommunerna Lindesberg, Hällefors, Nora och Ljusnarsberg, är etablerat sedan länge.

En aspekt är att själva LAG är ett exempel på en samverkan som inte funnits tidigare men som kan bli mycket betydelsefull för området om gruppen fortsätter arbeta i den engagerade anda vi utvärderare sett. Vi tror att även om det säkert tar ganska lång tid kan LAG genom att agera utåtriktat troligen bli lite av ett kitt mellan kommuner och mellan företag. LAG har som vi ser det en stor potential som så kallad *intermediär*. En intermediär organisation definieras enligt följande: ”*I sin enklaste form kan man säga att en intermediär utgör en slags mellanliggande förbindelse mellan olika parter. Denna förbindelse kallas ibland mäklare, medlare, rådgivare, mellanhand, eller länk.*”<sup>1</sup> LAG har sannolikt en unik position för att kunna agera intermediärt, att få till samarbeten i goda konstellationer. Detta dels genom att ledamöterna har kännedom om snart sagt alla viktiga tänkbara aktörer i hela området och dels genom att projekten är något som dessa aktörer kommer att vilja ha. Vi utvärderare har sett hur intresset för socialfondsprojekt stigit med raketfart de senaste fem åren. I början av förra programperioden fick ESF aktivt söka upp intressenter och föreslå att dessa lämnade in ansökningar. I skrivande stund ligger nationella myndigheter, stora organisationer, kommuner och företag i startgroparna och planerar för sina projektansökningar utifrån de strategier de redan formulerat. En liknande utveckling, låt vara i mindre skala, kan sannolikt förutspås för Leader Bergslagen. Ett medskick från oss till LAG blir därför att ta ställning till om LAG vill agera intermediär på ett medvetet sätt och i så fall hur Leader Bergslagen bäst kan stärka samarbeten mellan de mest relevanta aktörerna. Nya samarbeten mellan aktörer som har varit passiva kan också ges en skjuts. Dessa aktörer kan vara sådana organisationer man inom LAG saknar i projekten, exempel som nämnts är kyrkan, Hushållningssällskapet och LRF.

### **Utblickar till andra Leaderområden**

Det har funnits samarbetsprojekt över gränserna, exempelvis kan vi nämna LAGs egna miljöprojekt *Omställning i Praktiken*, som fortfarande har verksamhet i samarbete med Leader Gästrikebygden. I övrigt har vi inte sett tecken på någon omfattande kunskapsinhämtning till LAG från andra Leaderområden. Medel för studieresor fanns men blev inte använda. Dessa medel kunde exempelvis ha bekostat den studieresa till Bryssel som var planerad men inte blev av (enligt uppgift på grund av kostnadsskäl för de enskilda ledamöterna).

---

<sup>1</sup> Läs mer i Ljungzell, M. (red.), Andersson, G., Holmquist, M., Jakobsson, E., Jönsson, F., Kock, H., Wallo, A. & Åberg, C. 2013. Uppdrag kompetensförsörjning. Rollen som intermediär. SPeL-rapport nr 10 [http://www.apel-fou.se/wp-content/uploads/2014/05/uppdrag\\_kompetensforsorjning.pdf](http://www.apel-fou.se/wp-content/uploads/2014/05/uppdrag_kompetensforsorjning.pdf)

På analysseminariet undrade vi varför LAG inte använt de medel som fanns för studiebesök och ett svar var att ”Kanske ingen varit intresserad av att åka”. En del ledamöter skulle dock vilja öka denna del av det utåtriktade arbetet.

Det är fördel att man kan engagera mer människor och över gränserna. Vi borde öka vår samverkan med andra lederområden. Mer sådan samverkan behövs men den kanske är svår att få ihop.

Vi har inga riktiga svar på varför man inte använde sig av möjligheten att åka på studieresor men tidsbristen som många ledamöter har kan vara en anledning till att det blev svårt. Här bör en strategi utformas. Kanske det räcker om endast några få av ledamöterna åker om de sedan återrapporterar till LAG?

## Om projekten

### **Kvalitet på projekten och Jordbruksverkets indikatorer**

När det gäller projektens kvalitet kan vi inte uttala oss med någon säkerhet eftersom vi inte talat med några projekt eller studerat dem närmre. De projekt som utmärkt sig i media verkar vara väldigt lyckade. *Kvinnor ombord!* som lett till att kvinnors syn på båtars utformning blivit intressant för båtbyggerbranschen är ett sådant exempel. Det som talar för att projekten hållit en god kvalitet är att Leader Bergslagen-projekt under perioden har fått två ullbaggas, en för Årets Leader (*Järnkraft*) och en för Årets integrationssatsning (*Bröd i Bergslagen*), och har blivit nominerade flera gånger.

Länsstyrelsen menar att projektens kvalitet har varit blandad men ser också till fler värden än de snabba och mätbara resultaten:

Det är blandad kvalitet på projekten, men de kan vara bra även om de inte kommit någonstans efter ett halvår. Många projekt är bra och har fått uppmärksamhet, andra var misslyckade men kan vara lyckade ändå. Man kan till exempel ha ökat samverkan men det syns inte i resultaten.

Vi vill liksom Länsstyrelsen poängtera att andra effekter än de projekten syftat till kan vara intressanta att studera närmare. Studier på projekt, bland annat inom strukturfonderna, har tidigare visat att projekteffekter kan bli andra än de som planerats men att de oväntade effekterna i förlängningen kan vara minst lika betydelsefulla som de planerade<sup>2</sup>.

I det ovanstående perspektivet upplevs Jordbruksverkets kvantitativa indikatorer (se textruta) av både oss utvärderare och av flera inom Leader Bergslagens organisation, inklusive verksamhetsledaren, som relativt stelbenta och otillräckliga.

#### Jordbruksverkets indikatorer

- Antal nya arbetstillfällen
- Antal bevarade arbetstillfällen
- Antal nya företag
- Antal deltagare i utbildningar
- Antal nya nätverk/samarbetskonstellationer
- Antal nya mötesplatser
- Antal nya produkter
- Antal nya tjänster
- Fysiska anläggningar

De kvantitativa slutrapporterna från Leaderområdena ska enligt Jordbruksverkets anvisningar fokusera särskilt på följande: ökad sysselsättning, deltagande i utbildningar och ekonomisk tillväxt. Vår reflektion är att ekonomisk tillväxt är utomordentligt svår att mäta i ett kort perspektiv, i den mån det går att mäta alls på ett korrekt sätt. Vem vet exempelvis om ett nytt företag slår ut ett annat företag som redan existerade? En begränsad marknad för en specifik produkt kan bli ett nollsummespel. Hur många som deltagit i utbildningar säger heller inget om att förändringar har skett. Det finns ingen garanti att utbildningar leder till aktiva handlingar. För att förutsäga vad som händer efter en utbildning måste man se på sådant som till kvaliteten på utbildningen och förutsättningarna hos dem som genomgick den att kunna förändra något. Det allra bästa är förstås att efter något år fråga dem som genomgick utbildningen i vad mån den påverkat dem. Frågar man även *varför* den påverkade dem (eller ej) kan man även få svar på vad en positivt påverkande utbildning har för karakteristika så att man kan sikta mot att återupprepa sådant som gett goda långsiktiga effekter.

Det vi bedömer som mest sannolikt i Leader Bergslagens fall är att det som kan ha påverkat kvaliteten på projekten allra mest är LAGs och verksamhetsledarens rigorösa genomgång av projektansökningarna och de relativt stora krav man ställt för att ett projekt ska bifallas.

#### **Sektorsrepresentation i projekten**

De ideella föreningarna är ofta drivande och är i princip alltid representerade i projekten. När det gäller den kommunala sektorn verkar, som tidigare nämnts, vissa kommuner vara mer intresserade av att delta än andra. Enligt intervjuerna tycker flera ändå att kommunerna i stort månar om de ideella föreningarna och ställer upp i projekt för att denna sektor ska stärkas.

---

<sup>2</sup> Läs mer i boken: Sjöberg, K. (red.), Svensson, L., Brulin, G. och Jansson, S. 2013. *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Det verkar enligt intervjuerna vara svårast att få med företagen. Även om verksamhetsledaren påpekar att många företag har varit med i projekten, är det flera i LAG som tycker att företagarrepresentationen är för svag och att den bör stärkas. Näringslivet ska in mer men det är svårt att få till det.

Vi kämpar med företag som inte har tiden. Jag tror inte att det är att de inte tjänar något på det, utan det är tiden som avgör. De vill gärna men hinner inte. De bryr sig om sitt närsamhälle, ofta sponsrar de t ex fotbollströjor eller liknande men det är svårt att få in dem i projekten. Man ska ge dem möjligheter att gå in och göra punktinsatser. De kan få vara med och synas men inte ha så mycket tvång på sig. Få med dem i förankringen, informera på företagarmöten. De tycker det ska hända nu och de ställer krav.

Generellt kan jag vara besviken på att det blev mer "hembygdsgårdar" och mindre företagande än vad jag trodde. Jag hade gärna sett mer som handlade om tillväxt och sysselsättning, men det är väl idén om sektorerna som styr. Företagarna får väl också skylla sig själva som inte söker projekt. Nu är det för få projekt med företagsanknytning och varje gång det kommer ett blir det prat om att man inte får gynna företag. Det är lättare med ideella syften, föreningar. Felet ligger i en kombination av oengagerade företagare och att det är svårt att få genom projekten. De kan utöka kontaktnät och fritidssysselsättningar, men inte leva på det som kommer ut av projektet. Det är inte LAGs fel.

Överlag är man under intervjuerna bestämd med att företagsstöd inte ska ges, men reglerna för vad som är företagsstöd kan också diskuteras och möjligen tolkas lite friare.

Ingen flyttar hit företag utan vi ska ju utveckla de vi har här. Vi skulle haft större frihet att fördela pengarna inom LAG; vi borde kunna luckra upp bestämmelserna lite och ställa mer krav på redovisningen istället.

Jag har tryckt på företagsfrågor. Är det att sko sig om man är med i ett projekt och har ett företag eller är man en eldsjäl? Det är rätt många eldsjälar som är med och i 98 procent av fallen har någon en koppling till dem och vet vem det är. Lokalkunskapen är viktig, det blir genomlyst. De kommer inte igen som vill sko sig själva. En eldsjäl kanske genom sitt företag kan få genom projekt i flerfondsprojekt.

Vi har inte fått fokusera på företag men jag skulle vilja det mer. Det finns en fara i att medelåldern blir hög i projekten. De ska inte bara trevlig fritid för äldre, yngre ska stanna och trivas. Inte heller ska de bli mest folkhälsa; inte gamla damer med konstutställning.

Det finns också de som ser en utveckling av kultur och sociala frågor som minst lika viktigt som företagande och tillväxt:

Den sociala dimensionen är viktig för den är en utgångspunkt, man måste ha relationer med varandra. Kulturen är ett bra verktyg. Den bygger broar, det är inte



föreställningen som är grejen. Kulturen är jätten i degen, inte grädden på moset. Det finns de som inte ser att det är samma effekter av olika projekt fast ett är om kultur och annat är om näringsliv. Alla är de projekt som stärker.

### **Problem för projekten**

LAG-ledamöterna ser att det finns faktorer och krav som gör det svårt att äga och driva projekt. Främst nämner flera att förutsättningarna inte är de bästa när det är ideella föreningar som är projektägare. Dels gäller det likviditeten som kan utgöra ett svårt problem då föreningar oftast inte har pengar att ligga ute med. Ett annat problem kan uppstå om projektet på något sätt skulle stupa i granskningen, då kan de svårligen täcka upp förlusterna. Administrationen omnämns också som väldigt betungande för föreningarna. Leader Bergslagen har försökt att underlätta detta genom att hålla redovisningsutbildningar. Möjligen kan administrationsdelen bli lättare framöver. Det har förekommit en massiv ström av liknande klagomål inom de stora strukturfonderna och även där finns det tecken på att administrationsdelarna ska bli lite mer ”användarvänliga”. Istället för att finansieren fokuserar på enskilda utgiftsposter gällande ”kanelbullar och frimärken” kan det bli så i framtiden att man ser mer på vad projekten åstadkommit i förhållande till den finansiering de haft. Detta är en utveckling vi utvärderare välkomnar. Avsikten med att ha stora program som finansierar projekt är att uppnå tillväxt och bättre livsmöjligheter för olika grupper av människor. Vi ser en fara i att engagerade projektägare och projektorganisationer drabbas av ”projektrötthet” eftersom arbetsbördan med sådana saker som administration är väldigt betungande. De väljer att inte söka fler projekt – och kan genom att berätta om sina negativa erfarenheter skrämja bort andra som vill ansöka.

### **Utvärdering och uppföljning av projekten**

Det finns en som vi utvärderare ser det, allvarlig aspekt i utvärderingen av Leaderprojekten, nämligen att projektens slutrapporter har lästs och gått igenom av kansliet och på Länsstyrelsen medan LAG, enligt vad de intervjuade uppgett, sällan, knappast aldrig, gjort några jämförelser mellan projektansökningarna och slutresultaten eller analyserat varför projekten fick vissa resultat.

Vi har tagit del av projektutvärderingar och rapporter men jag kan inte peka på något specifikt vi har förändrat eller diskuterat. Jag kan tycka att man skyndar igenom de punkterna lite för snabbt för man vill hem. Lärandet kan missas då. Ibland har VU eller kansliet signalerat för något har varit extraordinärt. Det händer också att vi har redovisningar på mötena. Halvtidsutvärderingar är bra för att man lär sig något.

Sist gick vi genom ansökan och slutrapport på några projekt. Det kändes riktigt bra, det skulle vi gjort tidigare. Vi har nog bara litat på verksamhetsledaren innan. Om vi ska komma in mer i projekten behöver vi nog det. En LAG-medlem i kommunen ska också vara kontaktperson för/till projekt i kommunen.

Vi behöver mer erfarenhet vi som sitter i LAG. Avsätt tid eller grupper att titta på resultaten av projekten.

När vi utvärderare tog upp frågan om hur ledamöterna visste om de hade rätt i sina beslut om projekten om de inte tittat hur det sedan gick, var det en stor majoritet som hade önskat mer uppföljning. Tiden på LAG-mötena har dock varit i knappaste laget för omfattande studier av slutrapporter. När detta förekom låg det ofta sist på dagordningen då de flesta började vilja åka hemåt.

Som utvärderare ser vi förstås en stor brist i att LAG inte känner att de hinner med studier av slutrapporter och diskussioner om vad projekten lett till i förhållande till vad de hade som mål i ansökan. Det är svårt att veta om man gör rätt urval av projekt om man inte har fått en blick för vad som leder till goda resultat, respektive misslyckanden. Våra rekommendationer för framtiden är att LAG följer projekten mer noggrant. En del har föreslagit att den uppgiften ska ligga på lokala ledamöter och det kanske kan vara en del av lösningen. Att ibland i grupp gå genom några slutrapporter, samt eventuella interna/externa utvärderingar, och jämföra med respektive ansökningar, är också en idé som framförts. Vi menar att det kan tillföra mycket till LAGs samlade kunskap att organisera en struktur för ett sådant arbete.

Vad vi också ser som en viss brist är att de enskilda projekten, med något enstaka undantag, inte har utvärderats av externa utvärderare. Detta är förstås av budgetskäl knappast möjligt för varje projekt, men på en nivå där exempelvis flera projekt med likartade inriktningar följs av en utvärderare, blir externa utvärderingar möjliga att genomföra. Sådana utvärderingsresultat kan komma till gagn för projekten och tjäna som kunskapsunderlag för LAG i arbetet med ansökningarna.

### **Inriktning och mål**

Eftersom få eller inga ansökningar inkommit om miljöprojekt och skogs- eller lantbruk har de mål projekten varit menade att uppfylla mest varit att bygden ska bli mer attraktiv. Det har därmed mest varit sådana projekt som inryms under axel 3 i landsbygdsprogrammet (förbättra livskvaliteten, bredda företagandet och främja utvecklingen av landsbygdens ekonomi) vilket också är vad Leader bör betona enligt samma program.

Bygden ska bli attraktiv för inflyttare och vi ska sätta fart på föreningslivet. Från landsbygden sökte man mycket byggnationer i början, där betalade vi inte ut då, men vi resonerade lite annorlunda senare. På ett ställe blev det väldigt lyckat, det var Allaktivitetshuset i Riddarhyttan. Vi har inte avslagit något projekt på grund av innehållet, utan bara sett på om de inte uppfyller urvalskriterierna. Underifrånperspektivet är viktigt att titta på, det ska inte komma ovanifrån.

Med tiden har vi lyckats få in mer tankar om miljö och hållbarhet. I början prioriterade många 'uppbyggnad av produktion för att gynna försäljning'. Vi kan nu prata om att det är en fortgående process och vi måste sätta igång en process som kan fortsätta när projektet är avslutat. Man kanske inte alltid kan fokusera på x antal arbetstillfällen.

Svaret på Jordbruksverkets fråga om LAG har arbetet målmedvetet för att nå målen blir att vissa mål har det saknats ansökningar inom. Det har betytt att LAG inte medvetet prioriterat ner vissa områden utan tvärtom själva se till att det blev projekt som handlat om miljö och ungdomar trots att ingen ansökt om sådana. Både miljöprojekt och ungdomsprojekt har dessutom blivit väldigt bra och nyskapande. Det finns också en vilja att arbeta mer med dessa frågor. Flera i LAG har ett starkt intresse för miljön och vill stärka miljöarbetet i projekten:

Hur ska man jobba med omställning och hållbarhet framöver, det bör vi sätta oss och prata igenom i LAG. Både mänskligt- och miljömässigt hållbart samhälle behövs. Man betraktar ofta miljön som ett särintresse, men den ska komma in som en självklarhet.

Omställningsprojekt borde vi ha i varje kommun!

Vi ser förklaringen till att en del sorters projekt har saknats, i att Leader har varit i en uppbyggnadsfas. Alla som kunnat ansöka har inte varit medvetna om möjligheten och en del av dem har heller inte haft något intresse. Detta sistnämnda är en sak för Jordbruksverket att arbeta med framöver, det kan inte enbart ligga på enskilda LAG att informera Sveriges bönder om att de kan få nytta av Leaderprojekt.

Vi frågade i intervjuerna om man ville se andra mål än de som funnits. Vanligen svarade man att man inte tänkt på det men det fanns också förslag:

Vi borde ha tydligare mål uppifrån om att lära och sprida Leadermetoden. Metoden kan fungera även om det inte finns pengar, den bygger på att man får ut den bästa nyttan av de resurser som finns genom att man samverkar och går åt samma håll. Sektorerna ska gå i samma riktning för vi kommer inte ha så mycket resurser i framtiden men man ser inte varandra som jämbördiga aktörer. Hade vi kunnat sprida sättet att arbeta skulle vi kunnat få bättre sätt att arbeta utan EU-pengar.

Leader ska skapa förutsättningarna för nya arbeten. Det är rätt väg att öppna upp för multifonder.

En tanke inför framtiden har hos en del ledamöter också varit vilka målen ska vara för flerfondsprojekten:

Med tanke på att det kommer flerfondsprojekt så kanske vi skulle behöva andra mål nu.

Vi antar att detta kommer att klargöras i och med skrivandet av strategier för användningen av medel från strukturfonderna.

## Tyckt om Jordbruksverket

De flesta i av de intervjuade har inga direkta tankar om Jordbruksverket då detta inte har upplevts som närvarande i LAGs gärning. I den mån de alls tänker på Jordbruksverket är det mest negativt:

Jag känner inte att Jordbruksverket finns. Det saknas en huvudman för Leader Bergslagen, möjligen kommer ett dokument med en textmassa. Om inte verksamhetsledaren funnits och haft den kraften hon har, skulle det nog inte fungera alls. SJV har ingen funktion i Leader Bergslagen som det är nu, vi är inte vi med dem. De ska vara mer delaktiga och ha mer dialog med oss.

Leader är en så liten del för Jordbruksverket att det inte är riktigt viktigt för dem. Den värsta grejen de gjort är att man inte får ut pengar om man inte gör rätt enligt deras regler men ändå gick någon där förbi oss och fick pengar trots att de inte skrivit vilken ort de var på. Fakturorna var fel. Ändå fick de pengar därifrån. De har dubbla regelverk.

Hierarkierna Jordbruksverket byggt upp med sina nätverk blir inte bra, vi har inte märkt någon nytta av dem. Det är bara detaljplanering därifrån, t ex bara 18 % till administration, men först måste man ju besluta vad man ska göra i administrationen, innan man beslutar om budgeten.

Jordbruksverket skulle kunna förenkla saker, det är ett stereotypt myndighetsarbete där. De har heller inte en bra kommunikation med oss, de är för snabba ibland. Bättre kommunikation behövs, det påverkar stödmottagarnas roll.

Jordbruksverket intresserar sig enbart för storjordbrukare.

Vi vet hur vi ska jobba och genom det här sättet att jobba kommer vi att nå de bästa resultaten. Leader bygger på underifrånsperspektiv men det jobbar man inte med på Jordbruksverket. Det finns en paradox där. Myndighetens perspektiv kan gå stick i stäv med våra intressen. Jag hade önskat att vi fick diskutera mer med förvaltningsmyndigheten.

Enligt Länsstyrelsen har Leader inte varit en högstatusfråga där (heller). Många på länsstyrelserna ville under perioden hellre syssla med andra saker än med Leader. Snart kommer Länsstyrelsen inte att vara med alls och Jordbruksverket blir ensamt om att företräda finansiärsnivån gentemot Leaderområdena. I nästa stycke reflekterar vi en del över detta faktum.

### ***Utvärderarnas reflektioner angående Jordbruksverket***

Vi kan nämna att det finns en stor tveksamhet inom Leader Bergslagens organisation att veta sig denna eller andra kvalitativa utvärderingar från Leaderområdena någonsin kommer att läsas på Jordbruksverket. Skulle detta vara riktigt ser vi det som allvarligt för Leader i Sverige. Med vad som verkar vara ett bristande intresse från huvudfinansiären bådär det inte

gott för projektens resultat om inte Leaderområdet i sig självt har en stark, ändamålsenlig och fungerande organisation. Efter vad vi fått till oss saknas ännu en sådan i många av områdena (dock inte i Leader Bergslagen).

Att LAG i Leader Bergslagen ser Jordbruksverket som frånvarande och uppfattar att finansiären enbart ser till kortsiktiga kvantifierbara mått innebär en risk. Leadermetoden med underifrånperspektiv och närhet till landsbygdsinnevånare låter sig svårligen fångas med enbart kvantitativa indikatorer. I senare forskning om hur stora komplexa projekt och sammanhållande program kan organiseras, har just vikten av en krävande finansiär som deltar i dialog med programledningen lyfts fram som en viktig förutsättning för att långsiktiga effekter ska nås<sup>3</sup>. Vill finansiären ställa krav på sådana perspektiv behövs mer kvalitativa utvärderingar och mer dialog med Leaderområdena. Om Jordbruksverket önskar att de medel som går till att finansiera Leaderprojekt ska komma till verklig nytta på landsbygden vill vi utvärderare starkt betona att verket har allt att vinna på att föra en dialog med Leaderorganisationerna och att samla in mer kunskap från dessa.

En ytterligare synpunkt som vi utvärderare inte nog kan understryka vikten av att LAG ges möjlighet att agera intermediär mellan sådana aktörer som kan bli avgörande aktörer inom projekt som verkligen klarar av att höja tillväxten på landsbygden. Vi skulle vilja föreslå att medel skulle kunna sökas av LAG-grupperna direkt till sådan verksamhet.

### Framtiden och flerfondslösning

Samtliga ledamöter ser möjligheten att få projekt finansierade av Social- eller Regionalfondsmedel som en tillgång. Bland annat ser man fram emot de sociala aspekterna, exempelvis projekt som kan ge sysselsättning i sociala företag på landsbygden.

Jag ser flerfondsprojekt om positiva. Det fanns sökande projekt med anknytning till socialfonden innan och det var synd vi måste avslå dem. Det bör inte vara så snäva kriterier. Bra att få struktur, mycket pengar som ska ut och en gemensam likhet över linjen är bra.

Bra med flerfondsprojekt, får vi bara direktiv jobbar vi efter dem. Hela LAG ska inte bytas ut för man har förstått arbetssättet men några försvinner nog nu och nytt folk som är engagerade kommer in. Det kan vara en fördel om någon av de nya kan något om ESF och regionalfonden, men huvudsaken är att de är engagerade.

Det är en snålhet att lämna tätorten utanför när många tätorter är så små. I flerfondsprojekt kan det bli annorlunda.

---

<sup>3</sup> Se: Sjöberg, K. (red.), Svensson, L., Brulin, G. och Jansson, S. 2013. *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Flerfondsprojekt är mycket bra för vi har inga bönder så det går inte att skapa projekt om lantbruk. Landsbygd här är viktig industri, inte bönderna enbart, utan företagen och industrin.

Det har funnits de som ansett att det kommer att behövas spetskompetens i en del frågor om helt andra typer projekt ska komma in i beslutsprocessen. Om denna ska finnas inom LAG eller tas in utifrån är dock inte helt klart. Kanske kan man framöver lösa detta, det är ju sannolikt också en budgetfråga att ta in extern kompetens, och även vi kan se att en del annan kunskap än den som ledamöterna varit invalda på, kan komma att bli till nytta.

### Ersättningsfrågan

Frågan om ersättningar och arvoden har inte legat inom vårt uppdrag och vi har heller inte lagt någon större vikt vid den. Då och då har det emellertid i intervjuerna uppkommit signaler om ett missnöje med dels storleken, dels om otydlighet om när man kan få ersättning. Vi vill därför skriva ett par ord för att påminna om att frågan bör tas upp inom LAG.

Huvudfrågan när det gäller storleken på milersättning och andra ersättningar/arvoden är att de ledamöter som tagit upp detta ämne vill ha kostnadstäckning för det de gör. Det handlar inte om att de vill tjäna pengar på Leader utan snarare om att de inte vill gå back för att de är med.

Tydlighet om när man kan få ersättning för information på möten är något en del efterlyser. Eftersom några inte alls visste att de kunde få ersättning kan vi tycka att en önskan om ökad tydlighet kan vara befogad. Möjligen kan arbetsbördan för LAG öka framöver och vi tror att det då kan vara lämpligt att diskutera hur mycket och vad ledamöterna ska få i ersättning.

### Korta svar på några av Jordbruksverkets frågor

Här nedan ger vi korta och översiktliga svar på de av Jordbruksverkets frågor som inte behandlats utförligt i de föregående avsnitten.

- *Har den lokala identiteten stärkts?*

Sammanfattningsvis var LAG-ledamöterna osäkra på att Leader påverkat den lokala identiteten på bred front. Däremot, på en del platser där projekten skapat eller gett väsentligt ökade möjligheter för en starkare lokal gemenskap, t ex i Järnboås och Riddarhyttan, har genomslaget varit mycket starkt. Svaret blir därför att man påverkat men ännu inte nått hela området eftersom projekten antingen inte funnits där eller inte fått lika stor uppmärksamhet. De projekt som påverkat har dock visat att det går att öka den lokala samhörigheten genom Leadermetoden.

- *Ser LAG till underifrånperspektivet och lokal förankring?*

För LAG i Leader Bergslagen är *underifrånperspektiv* och *delaktighet* honnörsbegrepp som de ständigt varit medvetna om. Det är begrepp som genomsyrar deras resonemang och förhållningssätt i snart sagt varje fråga. Som tidigare beskrivits ifrågasätter dock en del LAG-ledamöter om Jordbruksverket delar denna syn.

- *Hur har LAG arbetat för att skapa förtroende och ha ett transparent förhållningssätt gentemot allmänhet och stödmottagare?*

LAG-ledamöterna anser allmänt att Leader Bergslagen har arbetat på ett transparent sätt och i huvudsak arbetat efter offentlighetsprincipen. Allmänheten har varit välkommen med frågor. Hemsidan är tänkt att ge svar på många av de frågor som kan tänkas uppstå.

- *Hur ni har arbetat med att få rätt kompetens i LAG som matchar strategins fokusområden?*

LAG och verksamhetsledaren har kunnat föreslå nya ledamöter till valberedningen, vilket de också gjort. I övrigt har exempelvis kommuner föreslagit personer till kommunmandaten och då har LAG inte kunnat påverka nomineringarna. Valberedningens arbete kan inte sägas vara välkänt av samtliga inom LAG. En del anser att det fungerat dåligt tidvis men någon anser att de förbättrats på senare tid. Ett önskemål om en välfungerande, insatt och aktiv valberedning framfördes på analysseminariet.

## Övergripande slutsatser från utvärderingen

Det första vi vill slå fast från utvärderingens sida är att Leader Bergslagen bedrivits på ett mycket engagerat sätt. Detta uppvisas i det stora intresse för landsbygdsutvecklingsfrågor som vi sett hos LAG, verksamhetsledning och personal. Hög närvaro, engagemang, kunskap och en gemensam vilja att komma framåt med bra resultat och goda projekt har lett till att området av en del ses som ett av Sveriges bästa Leaderområden, ett omdöme vi inte betvivlar. En viktig faktor i framgången är också att Leader Bergslagen under perioden har haft ett välfungerande kansli och en kunnig och kompetent verksamhetsledare.

LAG och personal inom Leader Bergslagen har genomgått en betydande lärprocess under den föregående perioden. De har lärt sig Leadermetoden, vilken innebar ett nytt sätt att arbeta. LAG med sin sammansättning från olika sektorer har i sig varit en ny organisationsform som varit ovan för de flesta av ledamöterna. Detta har gjort att gruppen behövt lära sig mycket från grunden utan att ha några direkta förebilder eller färdiga recept på framgång. Leader och Leaderprojekt har inte funnits tidigare och organisationen har själv behövt uppfinna ett hjul eller två.

Av naturliga skäl har LAG fokuserat starkt på beslutsprocessen rörande projekten. Sådant tar tid. Eftersom fokus legat på beslutsprocessen och tiden gått åt till denna har diskussionen om de egna interna arbetsformerna och lärprocesserna blivit lite åsidosatta. Alla ledamöter var väl insatta i bedömningskriterierna för projekten men inte i vad man ansåg borde förbättras i den egna organiseringen av LAG och dess arbetsformer. De frågor vi utvärderare ställde vid analysseminariet kan ses som starten i en diskussion om framtida organisering och arbetsformer. Den diskussionen kan med fördel fortsätta kontinuerligt. Det kan givetvis finnas många fler frågetecken som vi inte kunnat identifiera i en kort utvärdering och även sådana bör identifieras och diskuteras i en fortsatt lärprocess. Vi uppmanar också LAG att ta ett större ansvar för processen med information utåt såväl som inåt, och inte i lika hög grad som tidigare förlita sig på att verksamhetschefen hinner med allt. Det blir ett sårbart system när en eller ett fåtal personer är bärare av en hel organisation, därför behöver LAG ta ett ökat ansvar och fördela arbetsuppgifter mellan sig.

Vi har tidigare beskrivit vikten av en krävande finansiär. Angående huvudfinansiären Jordbruksverket konstaterar vi att myndigheten upplevts som antingen helt frånvarande eller som mycket rigid i sin myndighetsutövning. Vi vill därför peka på att program som har att besluta över delprojekt också behöver organiseras. Forskning<sup>4</sup> har visat att sättet att organisera stora program får stor betydelse för programmets möjligheter att bidra till önskade långsiktiga effekter. Här har Jordbruksverket som vi ser det en stor utmaning inför framtiden i att få till en ökad dialog med Leaderområdena samt att göra Anpassningar till sådant som framkommer i sådana dialoger. Likaså ser vi ytterligare en viktig organisationsfråga för Leader Bergslagen i att det finns ett aktivt ägarskap i sådana organisationer som kan fortsätta att arbeta med projektens frågor efter att projekten är avslutade. Detta torde särskilt gälla kommunerna, då dessa många fall kan ta över hela ägarskapet för delar av de resultat som Leaderprojekten leder till, men även företag är viktiga att ha i åtanke här.

Något vi utvärderare upptäckte i analysen av intervjuerna var att det saknas en mer teoretisk förhandskunskap hos LAG om vilka faktorer som gör projekt framgångsrika, eller omvänt kan göra att de stötar. Vi inser att vi inte kan vänta oss att det skulle ha funnits sådan kunskap under hela föregående period. Dels har den sortens projektkunskap inte varit tillgänglig eftersom forskning inom utvecklingsprojekt knappt existerat, eller varit intressant för stora grupper, förrän de stora strukturfonderna drog igång på allvar. Dels består LAG av en grupp lekmän som verkar genom att det i gruppen finns lokalkännedom och sakkunskap om en sektor (om dock inte spetskompetens inom alla sakområden). Vi föreslår därför att en viss teoretisk projektkunskap inhämtas under kommande period, särskilt med tanke på att det kan bli andra sorters projekt och att nya ledamöter kan tänkas komma in.

---

<sup>4</sup> Se: Halvarsson Lundkvist, A. 2013. Styrning genom lärande - En studie av programutvecklingens dynamik i nationella program. Licentiatavhandling: Linköpings universitet



## Slutord

Våra slutord blir att Leader Bergslagen fungerat väldigt bra och utvecklats mycket under den period som varit. Utvärderingen har endast funnit några få brister och dessa har dessutom varit förståeliga med tanke på att Leader har varit en ny metod med, för de flesta, nya organiserings- och arbetssätt.

För oss utvärderare har det varit roligt att möta en så engagerad grupp människor. Vi är övertygade om att den nya perioden kommer att kännetecknas av samma arbetsglädje och vilja att utveckla och förbättra Bergslagen.

## Presentation av utvärderarna



*Helen Uliczka*  
*Utredare / fil dr*



*Agneta Halvarsson*  
*Forskare / fil lic*



Båda utvärderarna arbetar på Apel Forskning & Utveckling  
[www.apel-fou.se](http://www.apel-fou.se)

Apel är ett forsknings- och utvecklingsföretag som arbetar med att stödja näringslivets och samhällets aktörer i att lära, stärkas och växa. Apel anlitas för att utveckla, utvärdera, forska samt att ge interaktivt stöd för en hållbar tillväxt.

Hos Apel arbetar utvecklingsledare, utredare, strateger, och forskare. Kontoret är placerat i centrala Örebro och medarbetarna har hela Sverige som arbetsfält.



Europeiska jordbruksfonden för  
landsbygdsutveckling: Europa  
investerar i landsbygdsområden