



# **Om landsbygdsutveckling i ett av Sveriges minsta leaderområden**

- en utvärdering av Leader Sollefteå

*"Leve det lilla formatet! Det är i det som det stora sker"*  
Nicke Sjödin, författare Sollefteå

*Leader Sollefteå, ett av Sveriges minsta leaderområde med Sveriges minsta LAG-grupp har mött flera utmaningar och hinder i sitt strategigenomförande. Några är riktigt uppseendeväckande där vi som utvärderat funderat över rättsäkerheten för de organisationer som sökt och genomfört projekt inom programmet. Detta har inte varit en följd av Leader Sollefteås genomförande utan ett resultat av de strukturer, arbetssätt och regelverk som omgärdar programmet och det har drabbat flera leaderområden i Sverige. Men genom ett lösningsfokuserat förhållningssätt och genom att lotsa, bana väg och uppmuntra det lokala engagemanget och drivkraften har Leader Sollefteå gett möjligheter för de aktörer som arbetat operativt och aktivt för en utveckling av sin bygd.*


*Vi som utvärderat strategiarbetet har mött intresserade och engagerade människor med tänkvärda synpunkter och reflektioner som vi hoppas kan tillvaratas och göra nytta i kommande insatser.*

*Sollefteå och Östersund september 2014*

*Annika Fälldin*

*Gun From*

## Innehåll

1. Inledning.....	4
2. Utvärderingsuppdraget .....	4
3. Syftet med utvärderingen .....	4
4. Utvärderingens metoder .....	5
5. Kort beskrivning av Leader Sollefteå strategi, metod, axlar och budget .....	5
6. Resultat av intervjuer, enkäter och dokumentstudier .....	8
6.1 Mobilisering, information och kommunikation .....	8
6.2 Tillgänglighet .....	10
6.3 Samordning och samverkan .....	12
6.4 Organisering .....	13
6.5 Beslutsprocess, inflytande och prioriteringar .....	15
6.6 Mål.....	15
6.7 Projektägarnas övriga erfarenheter .....	16
6.8 Det projektägarna anser att projekten kan bygga vidare på. ....	17
6.9 Aktivitetsgenomförarnas spontana kommentarer i enkäten.....	17
6.10 Vad LAG anser att metoden tillför och hur den skulle kunna bli ännu bättre. ....	17
6.11 Erfarenhet från tidigare utvärderingar av Leader .....	18
7. Analys och diskussion  .....	20
7.1 Mobilisering, information och kommunikation .....	20
7.2 Tillgänglighet .....	21
7.3 Samordning och samverkan .....	22
7.4 Organisering .....	23
7.5 Beslutsprocess, inflytande och prioriteringar .....	24
7.6 Mål.....	25
7.7 Sammanfattande reflexion.....	25
Intervjuer och orienterande samtal .....	28
Källor.....	29

## **1. Inledning**

Den ideella föreningen Leader Sollefteå bedriver ett program för landsbygdsutveckling inom det nationella Leaderprogrammet i Sollefteå kommun. Det nationella programmet leds av Jordbruksverket. Föreningens styrelse är programmets LAG-grupp, Lokal Action group, som har till uppgift att inspirera till aktiviteter och prioritera ansökningar utifrån programmets strategi och målsättning inför Länsstyrelsen formella beslut. Länsstyrelsen är Jordbruksverkets förlängda arm i länen.

Leader Sollefteås program syftar till att utveckla landsbygden genom att stimulera samarbete, nytänkande och delaktighet. Programmet ska svara mot ekonomiskt och socialt hållbara lösningar för landsbygdens problematik och resultera i nya och bevarade arbetstillfällen, ökade gästnätter och ett ökat handelsindex samt ett balanserat flyttnetto. Prioriterade områden är ungdomar, integration och jämställdhet, livsmiljö, miljö, lärande och samarbeten.

Leader Sollefteå vill göra det möjligt för boende, företag och offentlig sektor att samarbeta för den lokala utvecklingen. Arbetssättet bygger på att den lokala kunskapen och engagemanget möjliggör måluppfyllelsen.

De som söker stöd ur programmet ska ansöka om medlemskap i den ideella föreningen.

Programmet startade 2009 och pågår året 2014 ut.

## **2. Utvärderingsuppdraget**

LAG Leader Sollefteå är beställare av utvärderingen som ska visa hur stödmottagare upplevt programmet och LAG-gruppens arbete och funktion. Utvärderingen ska kopplas till den kvalitativa värderingen av programmet som ska redovisas till Jordbruksverket och identifiera utvecklingsområden för att tillvarata erfarenheter som kan vara av vikt för framtida insatser och genomföranden

Fa Annika Fälldin fick uppdraget och utvärderingen har genomförts av konsulterna Annika Fälldin och Gun From, Gun From Consulting AB. Utvärderingen genomfördes under tiden juni- september 2014.

## **3. Syftet med utvärderingen**

Syftet med utvärderingen är att belysa hur LAG Leader Sollefteå har genomfört leadermetoden och hur stödmottagarna har upplevt detta. Utvärderingen har valt att belysa de perspektiv som Leader Sollefteå bör redogöra för i sin slutrapportering till Jordbruksverket. De perspektiven är:

*Mobilisering, information och kommunikation*

*Tillgänglighet*

*Samordning och samverkan*

*Organisering*

*Beslutsprocess, inflytande och prioriteringar*

*Måluppfyllelse*

## 4. Utvärderingens metoder

Utvärderingen har genomförts med intervjuer, enkätundersökningar och dokumentstudier. Intervjuerna har genomförts med halvstrukturerade och semistrukturerade frågeställningar. De halvstrukturerade intervjuerna har svarsalternativ med möjlighet för respondenterna att utveckla svaren. I de semistrukturerade är svarsalternativen öppna. De flesta intervjuerna har genomförts per telefon.

Beställaren angav metoder och respondentgrupper och ett önskat antal intervjuer och enkäter i respektive grupp. Intervjuer har genomförts med sex ledamöter i LAG-gruppen, administratör som också ingår i LAG-gruppen, nuvarande verksamhetsledaren, nio av de 12 projektägarna samt kommunstyrelsens ordförande i Sollefteå. Administratören har intervjuats i rollen som personal. Projektägarna fick inledningsvis besvara en webbenkät och därefter följde en telefonintervju med uppföljande och nya frågor.

En enkätundersökning genomfördes med 12 aktivitetsgenomförare i paraplyprojekten "Bygdestöd" och "Jord-skog". Leader kontoret har försett utvärderarna med uppgifter och adressförteckningar. I utvärderingens slutskede redovisades resultatet för LAG-gruppen. Vissa frågeställningar kunde därmed diskuteras och utvecklas.

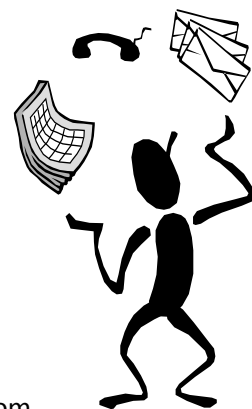
Nära nog parallellt har Fa Annika Fälldin och de båda konsulterna Annika Fälldin och Gun From genomfört en liknande utvärdering av Leader Höga kusten. Det har bidragit till att angreppssätt, omvärldsanalys och vissa intervjuer varit desamma i de båda utvärderingarna. De intervjuer och orienterande samtal som genomförts för de båda utvärderingarna gäller ordförande i kommunförbundet Västernorrland, Länsstyrelsen enhetschef för näringslivsutveckling vilken också är ansvarig för landsbygdsprogrammets genomförande i länet, regional utvecklingsdirektör Landstinget Västernorrland, regionchef LRF Västernorrland samt företrädare för Jordbruksverket och Länsstyrelsen i Jämtland. Totalt sju gemensamma intervjuer och orienterande samtal. Detta har bidragit till analysarbetet men därmed också blivit timmar över att erbjuda i slutrapportering samt det påbörjade strategiarbetet inför nästa period.

Utvärderingen har också studerat laggruppens protokoll, andra utvärderingar och utarbetade förslag inför kommande programperiod. I det offererade uppdraget förutsattes tillgång till Leader Sollefteås egna utvärderingar och uppföljningar av programmets mål och strategier.

## 5. Kort beskrivning av Leader Sollefteå strategi, metod, axlar och budget

### Strategi

Leader Sollefteå är ett av landets minsta leaderområden och har Sveriges minsta LAG-grupp med åtta personer varav en ersättare. Fyra kvinnor och fyra män varav tre representerar ideell verksamhet, två representerar privat verksamhet, två offentlig verksamhet och en representerar ungdomar. Programmet startade 2009 och beräknas pågå året ut 2014. De första projekten kom igång under 2010.



Den lokala strategin har sju insatsområden:

- Attraktiv livsmiljö omfattande uppväxtmiljö för barn och unga, boendemiljö, natur och kulturmiljö, arbetsmiljö och infrastrukturell miljö.
- Stödja samarbeten, nytänkande och marknadsföring som leder till nya arbetstillfällen
- Stödja ett entreprenöriellt förhållningssätt.
- Stödja utveckling av ekologisk livsmedelsproduktion och vidareförädling
- Stödja utveckling av kunskap och lokalt engagemang för förnyelsebar energi.
- Stödja nya affärsidéer och entreprenörskap mot nyproduktion och produktutveckling genom att främja samarbeten, internationella utblickar och former där underrepresenterade grupper kan finna sin försörjning.
- Stödja visioninriktade aktiviteter med fokus på ungdomar och barnfamiljer (positiva framtidsbilder som bärare för attityder)

Grupper som kan söka projektstöd är lokala utvecklingsgrupper, föreningar, organisationer och offentliga aktörer. Företag kan söka stöd om syftet är att nyttan tillfaller fler än den egna verksamheten. Bygdeutvecklingsgrupper kan i ett förenklat förfarande söka stöd om mindre belopp genom ett s.k. paraplyprojekt inom programmet.

#### Målen för strategins genomförande

- Ökade gästnätter från 6,2 2008 till 7,7 2013
- 5 nya besöksmål/arrangemang/aktiviteter etableras
- Handelsindex ökar från 54 2008 till 60 år 2013
- 10 nya företag
- 15 nya årsarbeten varav 8 kv. 7 m 50 % under 30 år. Arbetstillfällen varav 3 till nysvenska medborgare.
- 30 arbetstillfällen bevaras på grund av leader.
- 35 projekt varav 27 uppnå målen
- Flyttnettot balanseras till 20538
- Nya samverkansformer för lokal utveckling,

De horisontella prioriteringarna jämställdhet, kvinnor, ungdomar, integration, kompetenshöjning, miljö och hållbar utveckling ska bedömas i projektansökningarna.

#### Leadermetoden och dess axlar

Leader är en metod inom det nationella Landsbygdprogrammet vilket är indelat i områden som kallas axlar.

Axel 1: för att förbättra jord- och skogsbrukets konkurrenskraft

Axel 2: för att förbättra miljön och landskapet

Axel 3: för att förbättra livskvalitet, bredda företagandet och främja utvecklingen av landsbygdens ekonomi.

Axel 4: för att bedriva landsbygdutveckling på lokal nivå enligt leadermetoden.

Under större delen av programperioden har tilldelade medel från Jordbruksverket kopplats till de olika axlarna. Den sist beslutade fördelningen för Leader Sollefteå var 3 % till jord- och skog, 16 % till mark och miljö, 54,5 % till näringsliv och livskvalitet 6,5 % till samverkansprojekt och 20 % till driftskostnader.

Metoden beskrivs av Jordbruksverket som sju principer och anses framgångsrik då den flyttar besluten till en lokal nivå, LAG-gruppen, och uppmuntrar till det lokala engagemanget. De sju principerna är:

- \* *Trepartnerskap*
- \* *Underifrånperspektiv*
- \* *Samarbete*
- \* *Nätverk*
- \* *Lokal utvecklingsstrategi*
- \* *Kreativt och uppfinningsrikt arbetssätt*
- \* *Berör flera sektorer*

Ekonomisk, ekologisk och social utveckling är målet för det nationella Landsbygdsprogrammet. De lokala leaderstrategierna ska bidra till att fylla de övergripande målen.

Trepartnerskapet med aktörer från ideell, privat och offentlig sektor är en svensk förutsättning. På europeisk nivå gäller två sektorer, privat och offentlig.

Hur och var i processerna de olika principerna ska ha genomslag för att nå framgång är inte tydligt. Olika leaderområden tolkar och genomför programmen på olika sätt. Det gemensamma är den strategi som ligger till grund och den beslutsgrupp, LAG-gruppen, som vägleder inför myndighetens beslut.

### **Budget och personal**

Ca 23 mnkr har fördelats i programmet enligt följande:

Egen drift	2,9 mnkr
Egna projekt (8 st)	7,3 mnkr (varav 1,4 mnkr för 3 samverkansprojekt)
Egna paraplyprojekt	1,6 mnkr (för bygdeutveckling och jord- och skogsnäring)
Kommunägda projekt (3 st)	2,9 mnkr
Studieförbund (1 st)	1,4 mnkr
Övriga föreningar	6,9 mnkr (11 st projekt varav 5 förstudier à 0,6 mnkr)

<b>Finansiering</b>	<b>Summa</b>	<b>Andel (%)</b>
EU	6,5 mnkr	28%
Ideell tid	6,1 mnkr	26%
Jordbruksverket/staten	4,9 mnkr	21%
Sollefteå kommun	2,5 mnkr	11%
Arbetsförmedlingen	1,3 mnkr	6%
Landstinget och Kommunförbundet Västernorrland	0,8 mnkr	3%
Privat	0,7 mnkr	3%
Studieförbund	0,2 mnkr	1%

Programmet har för driften av programmet en verksamhetsledare på 20 % och en administratör på 20 %. Nuvarande verksamhetsledare är den tredje under programtiden. Verksamhetsledaren och administratören har också uppdrag i Leader Sollefteås egna projekt.

## **6. Resultat av intervjuer, enkäter och dokumentstudier**

### **6.1 Mobilisering, information och kommunikation**

Ett arbete initierades under år 2007 för ett gemensamt leaderområde, 3sam, i kommunerna Ragunda, Strömsund och Sollefteå. De likartade förutsättningarna, de historiska beröringspunkterna och den kommande vindkraftssatsningen i området låg till grund för planerna. Men i slutet av 2008 valde LAG-gruppen att de tre kommunerna skulle bli två, Ragunda och Strömsund, då dessa tillhör Jämtlands län som hade helt andra förutsättningar att växla upp sin medfinansiering. Det skulle annars kräva mer finansiering av Sollefteå kommun än av de Jämtländska kommunerna. Sollefteå bildade då ett eget leaderområde utifrån samma strategiska inriktning som det redan mobiliserats för och istället planerades för samarbetsprojekt med 3sam.

Programmet har främst riktat sig till föreningslivet i kommunen och till föreningslivet i samverkan med företag. LAG-gruppen deltog mer aktivt för att informera och inspirera till ansökningar i programmet inledningsvis. Programmet och möjligheterna har främst spridits genom annonsering, utskick och inbjudningar till möten men också genom att lokala media har uppmärksammat genomförda aktiviteter och projekt. Verksamhet har uppstått i områden som företrädare har kopplingar till eller i områden där verksamhetsledaren har varit aktiv. Mest aktivitet blev det när LAG skapade egna paraplyprojekt för bygdeutveckling och insatser för jord-och skog. Det gjordes av strategiska skäl för att göra programmet mer åtkomligt för målgruppen. Med förenklade rutiner inspirerades flera föreningar att söka mindre belopp och genomföra aktiviteter istället för hela projekt.

Programmets resultat har också spridits i lokala media samt redovisats för kommunstyrelse samt övriga finansiärer. Trots att leaderområdet är begränsat till den egna kommunen så tror inte LAG-gruppen att information om programmet nått ut i önskad omfattning till sina målgrupper. Mer av nationellt och regionalt synliggörande av leader hade varit en hjälp på vägen, menar LAG-gruppen.

Enligt ordförande för kommunstyrelsen så är det kommunens näringslivsavdelning som har det operativa ansvaret för landsbygdsutvecklingen. Den tjänsteperson som numera representerar kommunen i LAG-gruppen har tills nyligen haft del av sin tjänst på den avdelningen men är också ansvarig för kommunens stadsnätbolag som levererar fiberbredband i kommunen. Kommunen har genomfört flera samarbetsprojekt med föreningslivet för att tillhandahålla fiber på landsbygden och då med stöd av bygdeavgiftsmedel och bedriver nu ett bredbandsprojekt via Leader Sollefteå.

Företrädarna för de regionala aktörerna Länsstyrelsen, Kommunförbundet och Landstinget, vilka också finansierar Leader Sollefteå och andra leaderprogram i området, följer programmen på avstånd och känner sig tillräckligt informerade. De anser att Leader är ett bra komplement i det regionala utvecklingsarbetet och uttrycker stor tilltro till det lokala utvecklingsarbetet och hur ideella insatser växlas upp med reella pengar och frigörs för utvecklingsprocesser.



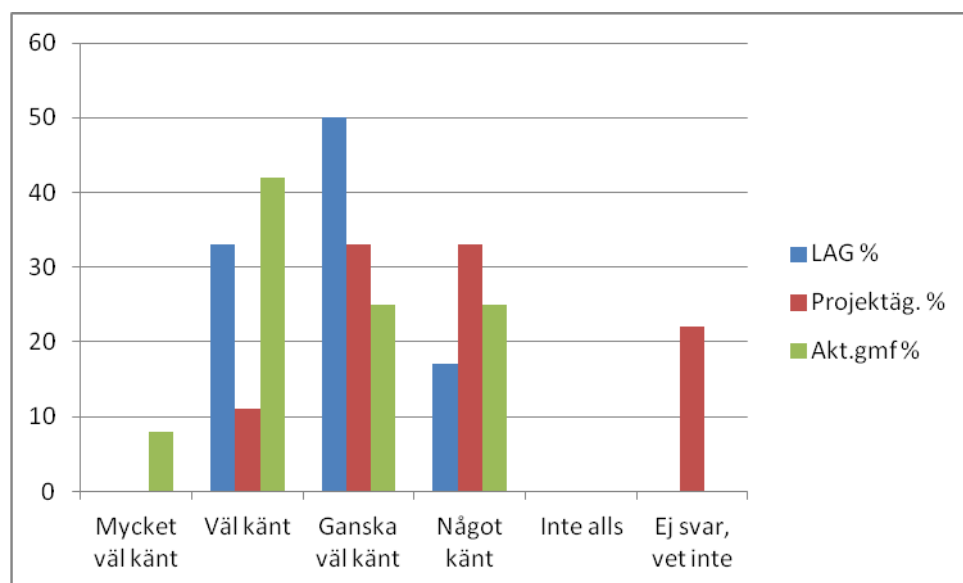
Ett av programmets egna projekt "Ung och företagssam i västra Sollefteå" vann 2012 Svenska Landsbygdsnätverkets pris Årets Ullbaggevännare för ungdomssatsning på landsbygden och fick mycket publicitet. Projektet utvecklade ett nytt angreppssätt och har nått utomordentliga resultat för att stödja ungdomar till arbete och studier. Arbetssättet har anammats av kommunen i en fortsatt satsning. Lokal förankring och idogt nätverkande var framgångsfaktorerna.

Programmet anses av LAG- ledamöterna vara närmare människorna och mer på gräsrotsnivå än andra EU-program. Paraplyprojekten, som kommit till under programmets senare del, har varit smidiga och enkla för sökande att genomföra men också spelat en roll i marknadsföringen och mobiliseringen av programmet.

Det finns synpunkter i LAG-gruppen om att företagens möjligheter till medverkan inte har beskrivits på ett sådant sätt att det varit intressant för den målgruppen att utveckla och söka projekt. Vetskapen och tron finns om att det går att genomföra då andra leaderområden i Sverige har lyckats.

Alla som söker och får resurser genom programmet ska ansöka om gratis medlemskap i den ideella föreningen Leader Sollefteå. Syftet med föreningen är att bedriva lokalt och regionalt utvecklingsarbete.

**Hur de intervjuade uppskattar att Leader Sollefteå är känt hos föreningar och organisationer som skulle kunna söka ur programmet** (antal svar LAG 6, projektägare 7, aktivitetesgenomförare 12. Antalet redovisas i procent av sin respondentgrupp)



En projektägare besvarade inte frågan då hen tror att kännedomen varierar. Ju mindre organisationer ju mer okänt är programmet. En som ger programmet betyget "Mycket väl känt" menar att det betyget gäller i det egna området då föreningen återkommande skrivit om projektarbetet i det lokala bladet men har ingen uppfattning om hur det ser ut i övriga kommunen. En annan som tror att det är "Ganska väl känt" tror att de som jobbar ideellt i föreningar inte orkar söka medel i programmet. En som tror att det är "Något känt" anser att 85 % av befolkningen inte

känner till Leader Sollefteå och tipsar om att använda olika kanaler i marknadsföringen exempelvis studieförbundens kontaktlistor. Informationen finns men då måste man söka den, menade en annan.

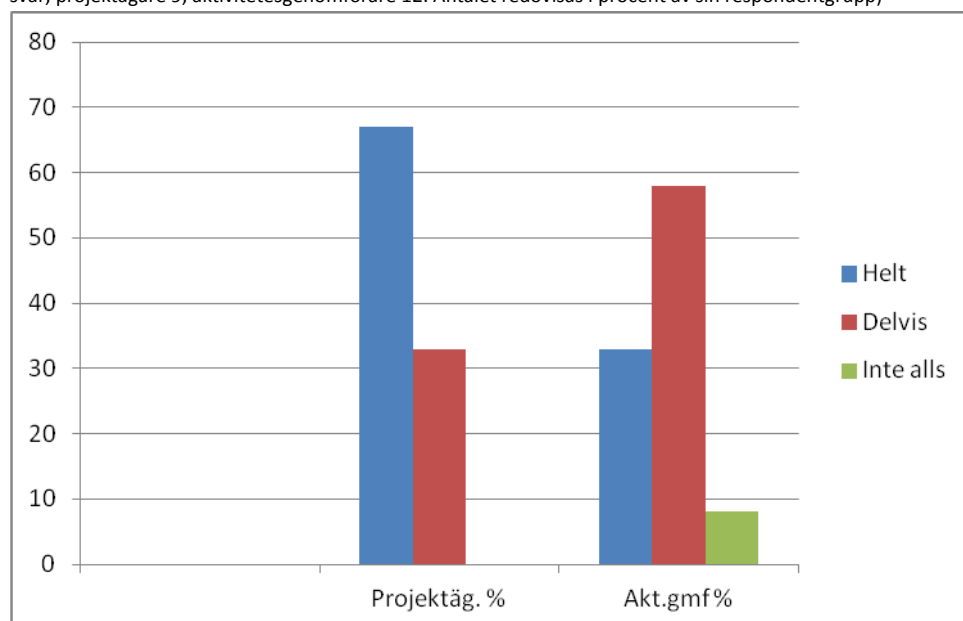
Av de nio projektägarna hade två fått kunskap om Leader Sollefteå genom annonser och möte, två kände till leader sedan tidigare, två blev tipsade av andra personer och tre fick kontakt genom kommunen.

## 6.2 Tillgänglighet

LAG-ledamöterna anser att strategin väl svarar upp mot möjliga sökandes behov. Inte minst för att den är omfattande och innefattar det mesta i landbygdsutvecklingssammanhang. En ledamot påpekar dock att den inte alls svarar mot sökandes behov om man kopplar dessa till målen i strategin.

LAG-gruppen tror att det inte är alltför komplicerat att genomföra projekt i programmet men påtalar att likviditeten har varit ett problem för projektägarna. Precis som för flera andra leaderområden har det varit speciella påfrestningar under en period då Jordbruksverket stoppade utbetalningar i programmen. Det fick stor inverkan för speciellt en projektägare och flera har varit tvungna att låna privata pengar för att klara likviditetsbristen.

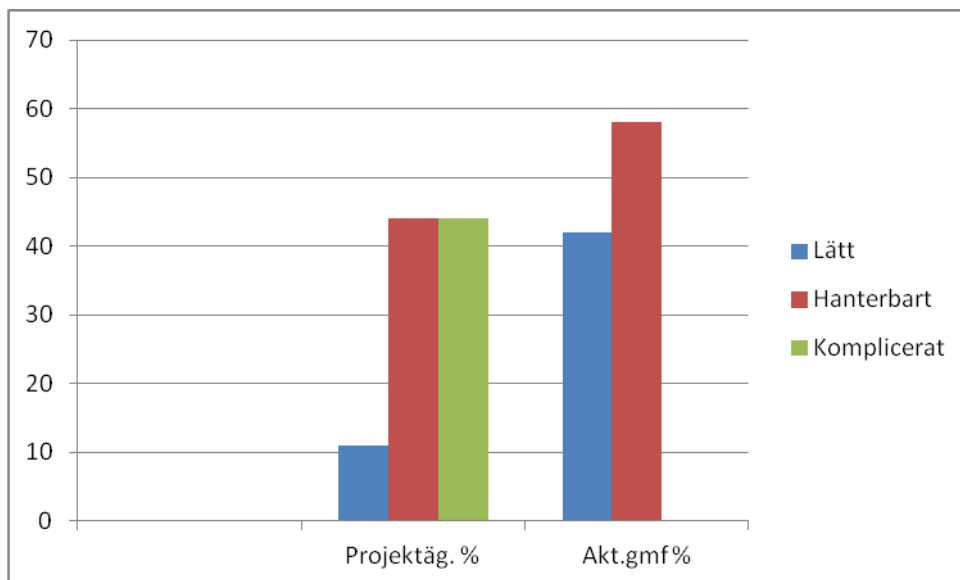
**I vilken omfattning de sökande ansåg att de kunnat söka för det som de helst ville genomföra** (antal svar, projektägare 9, aktivitetesgenomförare 12. Antalet redovisas i procent av sin respondentgrupp)



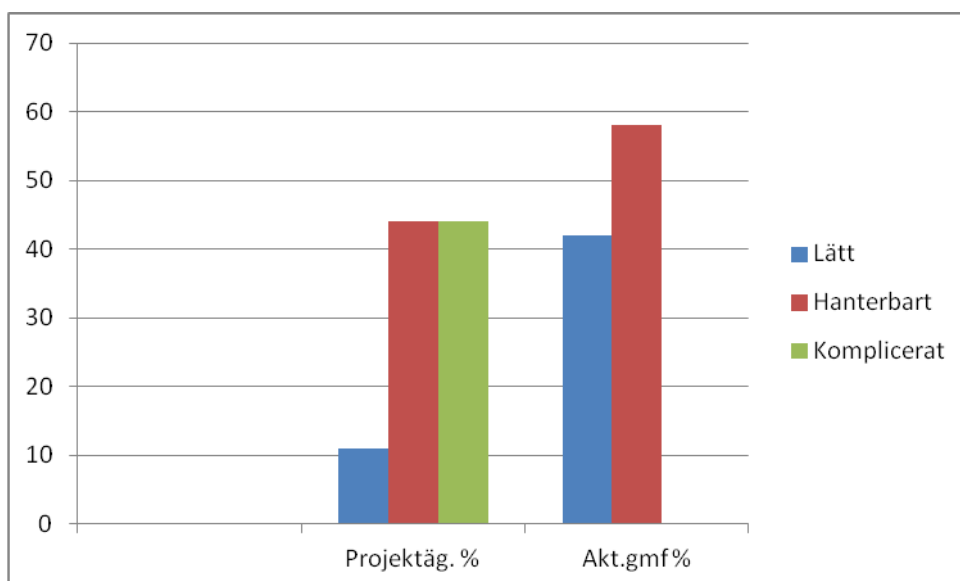
För att få svar på om programmet gett utrymme för genomförarna att bedriva de utvecklingsinsatser de identifierat ställdes i den förberedande enkäten frågan om de kunnat söka stöd för det de helst ville genomföra. Alla besvarade frågan i enkäten. Att aktivitetesgenomförarna i större andel än projektägarna har sökt och fått stöd till en del av det de önskade genomföra blir en naturlig följd av paraplyprojektens karaktär där det genomförs avgränsade aktiviteter. Den aktivitetesgenomförare som svarade "Inte alls" tyckte att det var svårt att förstå vad det gick att söka för och att det upplevdes godtyckligt. En annan kommenterade hur statistiskt det var och att pengar som de inte gjort

av med inom ett kostnadslag inte kunde användas för andra nödvändiga insatser. Bland projektägarna har det funnits några med andra önskemål än vad programmet svarat upp emot.

**Hur de sökande upplevde ansökningsförfarandet** (antal svar, projektägare 9, aktiviteter genomförare 12. Antalet redovisas i procent av sin respondentgrupp).



**Hur de sökande upplevde den redovisning som krävs** (antal svar, projektägare 8, aktiviteter genomförare 11. Antalet redovisas i procent av sin respondentgrupp).



Paraplyprojekten initierade LAG av strategiska skäl för att öka aktiviteten i programmet och förenkla för målgrupperna att kunna ta del av programmet. Med LAG som ägare av projekten kan föreningar och organisationer söka och genomföra mindre insatser och aktiviteter. Då hanteras också en större del av administrationen av leaderkontoret. Inga som helst svårigheter, enkla och tydliga ansökningsblanketter och att bara man har koll från början vad som skall redovisas, var omdömen i enkäten. Någon tyckte att det var enormt mycket papper och uppgifter som ska samlas in av ideella

och att allt som har med Länsstyrelsen att göra är komplicerat. Andra synpunkter handlade om svårigheten att förändra en ansökan i efterhand.

Vad som blev godkänt och inte av redovisade kostnader upplevde en av de intervjuade projektägarna som direkt förnedrande. Det var detaljfrågor om gjorda inköp och om hela förpackningar behövt användas i projektet. Det uppfattades som insinuationer. Uppfattningen var att handläggare på myndigheten blev utbrända av hanteringen och slutade. För slutredovisningen hade behövts en administrativ expert i projektet. Leader är inget för gräsrotsnivå. Det ska vara stora organisationer som ska klara redovisningen och att hålla likviditeten som krävs. – ”Det finns ett förtroendegap, folk varnar för leader”, menade den intervjuade.

En annan projektägare beskriver hur tungt arbetet med redovisningen har varit och hur mycket kraft och energi det tagit. Föreningen var inte medveten om detta utan hade blivit förespeglad att det var ett lätt och bra sätt att få pengar till föreningen att jobba med. En inhyrd konsult var en stor hjälp i arbetet, särskilt i upptakten. ”Hade vi vetat vad vi gav oss in i kanske vi inte hade gjort det”. Till exempel skapar väntan på godkännande av rekvisitioner en oro.

– Det är de som är vana att söka och duktiga på att skriva projekt som vänder sig till programmet. Leader är inte för alla, det är för omfattande för de allra flesta som arbetar ideellt menade en annan av de intervjuade projektägarna.

Ytterligare en beskrev oklarheter och hur länsstyrelsen bytt handläggare och rivit upp beslut. Det fick till följd att projektet tvingades återbetala redan godkända kostnader från tidigare år. Administrationen har tagit dubbelt så lång tid än som det planerades inledningsvis. Blanketter hade behövt förtydligas och förklaras. Det formella språket är inte allas språk.

Trots att det finns personer med hög administrativ kompetens bland projektägarna så blev tiden som måste läggas på blanketter och tidredovisningar en överraskning också för dem. En bidragande orsak var myndighetens administrativa system som inte var i takt med tiden och skapade en överadministration. En projektägare menade att ett visst huvudbry var det och visst var det komplicerat men att det ofta är byråkratiskt i sådana här sammanhang. Men med den fina hjälp som verksamhetsledaren bidrog med så löste det sig.

### **6.3 Samordning och samverkan**

LAG har bedrivit egna projekt för samverkan och samarbete både mellan leaderområden och inom det egna leaderområdet. Genom vissa projekt har nya mötesplatser och samarbeten skapats. Mer av samordning och samverkan och nytänkande sker i de sammanhang när verksamhetsledaren finns med i utvecklingsarbetet, menade intervjuade LAG-ledamöter, vilket kräver mer resurser. Det märks också då det kommer fler ansökningar från de områden där verksamhetsledaren verkat på plats. Att det kommer någon ”utifrån” kan vara avgörande till att hitta utvecklingsområden att samarbeta omkring. Men det finns exempel på att någon förening är så stor och stark på en ort så att det hämmar alla försök till samordning. LAG-gruppen har beslutat om egna projekt för att stärka samordningen och samverkan ute i byarna och för att nå målen i strategin. Samarbeten mellan olika leaderområden har varit väldigt svåra att hantera och blir lätt bara fiktiva, menade en ledamot och

fick medhåll av flera i LAG-gruppen. Det beror troligen på för lite engagemang och kraft i förhållande till samarbetsparter.

Trepartnerskapet är en modell som bildar mönster ute i bygden, hävdar en lagledamot. Kravet på samverkan tillför att man måste gå samman och dra erfarenheter från alla sektorer. Det ska alltid vara ett partprojekt, alltid någon sorts samverkan menar en annan. Det är inget krav menar en tredje. Det kan gå bra om det bara är en föreningen också.

## **6.4 Organisering**

Det tog lång tid att få ett flyt i beslutsprocessen på Länsstyrelsen Västernorrland. Leader Sollefteå fick vänta i hela 2 år på beslut om ansökan för den egna basverksamheten, driften, av programmet. För övriga sökande var det också initialt långa beslutstider. Förutom den frustration som uppstod hos flera sökande menar den administrativt ansvariga att det varit pedagogiskt bra om LAG hade fått sina beslut tidigt så att kontoret hunnit genomföra några ansökningar och rekvisitioner innan rådgivning och stöd skulle ges till andra sökande i programmet. Det tärde också hårt på likviditeten hos Leader Sollefteå.

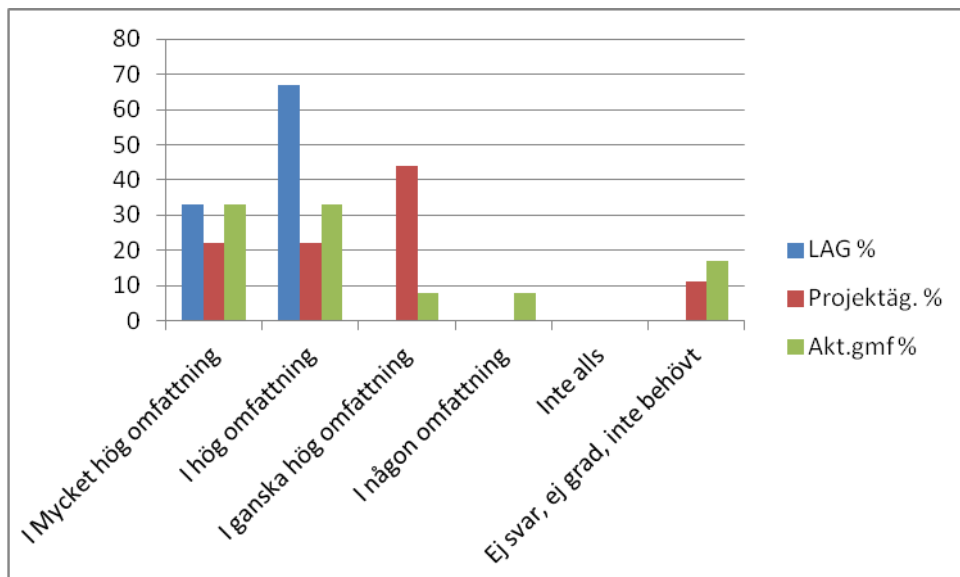
Personalens tjänstgöringsgrader har utökats under programmets gång trots den snäva budgeten för driften. Förutom byten av verksamhetsledare och innan administratören var på plats har de problem som LAG-gruppen, projekt- och aktivitetsgenomförarna tvingats möta inte varit en följd av den egna organisationens brister utan det har varit kopplat till Länsstyrelsens och Jordbruksverkets organisation och myndighetsutövande. Då budgeten för driften är begränsad är det av stor vikt med en sådan effektiv och kompetent administratör som Leader Sollefteå har, menade flera av de intervjuade i LAG-gruppen.

LAG-gruppen är förhållandevis liten med sju ordinarie ledamöter och en suppleant som deltar i alla möten. Fyra är kvinnor och fyra är män varav en ungdomsrepresentant. Alla tycker att de får komma till tals och med olika bakgrund och kvalifikationer anser sig gruppen gemensamt ha en god kompetens för uppdraget. Mötesnärvaron har varit hög och dialogerna goda. Beslut i paraplyprojekten har tagits på delegation av en mindre grupp LAG-ledamöter ofta i telefonsammanträden. Det protokollförs och delges hela LAG-gruppen. Målsättningen är att alla i gruppen ska ha samma information.

De ledamöter som valts in under perioden har inte fått någon egentlig introduktion i programarbetet men tycker att klimatet har varit öppet för frågor så att de har kunnat skaffa sig kunskap under resans gång.

LAG-ledmöterna bedömer att genomförarna i programmet fått den stöd och den hjälp de behövt i genomförandet i mycket hög eller hög omfattning. De ger personalen högt betyg i service och stöd till målgrupperna. Det är alldeles för krångliga system för att hanteras av ideella krafter, påpekar en ledamot. LAG-gruppen anser att de själva också fått det stöd de behövt för sitt arbete. Handlingarna kommer i god tid och allt är strukturerat och lättåskådligt.

**I vilken omfattning projektägare och aktivitetsgenomförarna upplever och LAG-gruppen uppskattar att dessa har fått det stöd och den hjälp de behövt av leaderkontoret och företrädarna för Leader Sollefteå.** (LAG 6, projektägare 9, aktivitetsgenomförare 12. Antalet redovisas i procent av sin respondentgrupp).



LAG-gruppen tror att genomförarna fått stöd och hjälp i högre omfattning än genomförarna själva anser. Projektägarna är överlag väldigt nöjda med det stöd och den hjälp de fått både administrativt och i verksamhetsutvecklingen. Det svåra har varit kontakterna med Länsstyrelsen och Jordbruksverket. Detta trots att Länsstyrelsen själva säger sig försöka anta rollen som stöddämpare mot Jordbruksverket vilket enligt Länsstyrelsen haft en ovilja att besvara tolkningsfrågor för sådant som ännu inte är genomfört. Det försvårar rådgivningen och besluten. Länsstyrelsen anser att Jordbruksverkets tolkningar av EU:s regelverk kan ifrågasättas och ser det enklare att bedriva regionala strukturfondsprojekt än projekt inom Leaderprogrammet. Myndigheterna pekar på vikten av att bedöma kapaciteten hos presumtiva projektgenomförare. Det finns önskemål om mer konkret hjälp i administrationen av projekten. Det krävs en egen resurs för det i projekten och den kanske kunde delas av olika föreningar var en idé från en projektägare.

En projektägare anser att det varit för mycket av olika bud från olika instanser. Snabbare handläggning och snabbare utbetalningar hade önskats.

En projektägare som inte graderade sitt svar sa att administratören i programmet var "värd sin vikt i guld. Hon var en klippa, tur att hon fanns där". Administratörens kompetens påpekades också av andra intervjuade projektägare.

Av aktivitetsgenomförarna är det två av de 12 som inte behövt alternativt fått det önskade stödet. "Mest förvirring", skriver den som behövt stöd men inte graderat omfattningen i svarsalternativen.

## 6.5 Beslutsprocess, inflytande och prioriteringar

Trots att strategin är vid och bred och omfattar det mesta inom landsbygdsutveckling så händer det att ansökningar eller förfrågningar avslås. Beslut om avslag tas alltid av LAG-gruppen. Då försöker kontoret hänvisa till andra program eller institutioner som kan vara möjliga. Det kan gälla investeringar eller insatser där det är uppenbart att det inte handlar om något nytänkande utan av mer förvaltande karaktär. Nytänkandet har inte definierats av gruppen men sätts i en lokal kontext. Det som inte hänt på orten tidigare är nytänkande även om det händer i grannbyn. Nya samarbeten kan vara nytänkande. Verksamhetsledaren är en nyckelperson för att det ska bli ett nytänkande i projekt och aktiviteter menar representanter för LAG-gruppen.

Nytänkande, samarbeten och andra horisontella kriterier diskuterades med några av de intervjuade projektägarna. Det beror på projektens karaktär hur kriterierna kan tillgodoses. I förstudier upplevs det svårare än i genomförandeprojekt. Men sammanfattningsvis uppfattades kriterierna som markörer och goda påminnelser även om de inte kan påverka genomförandet. Att samarbeta är redan ett naturligt förhållningssätt på landsbygden. Om inte den kulturen redan funnits så hade Leader varit bra, att man tvingats till samarbete, sa en intervjuad projektägare.

Få ansökningar om projekt har gjort att urvalsprocessen och prioriteringarna inte har ställts på sin spets. LAG-gruppen anser att det är balans i gruppen, ett gott klimat och att ingen sektor har mer inflytande än någon annan. Inflytandet är kopplat till person och inte till sektor och allas goda kännedom om leaderområdet anses bidra i bedömningen om den nytta som kan åstadkommas. Det kan vara svårare i större leaderområden och med större grupper, påpekade en ledamot. Lokal kännedom gör att det inte bara är projekten som blir bedömda utan också den kontext de verkar i och av vilka det genomförs. Någon anser att gruppen skulle agera mer självständigt gentemot kommunen. - "Det är ändå vi i LAG som bestämmer i slutändan".

Men självkritik fanns. Hur väl kommer ungdomar till tals i en grupp med personer som funnits med i sammanhangen sedan länge? Det finns strukturer att fundera över menade en ledamot. Det menade också en representant för finansiärerna är nödvändigt för leader överlag. Utan att på något sätt ifrågasätta den befintliga kompetensen så är det nödvändigt med ungdomars perspektiv för vilka utvecklingsinsatser som behövs för landsbygden. Det finns goda exempel på hur andra organisationer och företag tillgodoser ungdomars perspektiv och medbestämmande. En intervjuad styresledamot i Svensk Travsport beskrev den organisationens ungdomssatsning med adjungerade ungdomar i styrelsen som rustats för uppdraget och deltar i samtliga möten och hur det gett positiva effekter i styrelsearbetet.

## 6.6 Mål

Den senaste måluppföljningen är gjord per 2011. LAG-ledamöterna är väl medvetna om att det är problem att nå vissa mål i strategin. Paraplyprojekten och andra egna projekt har varit strategiska åtgärder för detta. De svåraste målen anses vara företagande och sysselsättning. Det är en lång väg att gå för att leda fram till de målen och Leader Sollefteås projekt bidrar med förutsättningarna för företagande och sysselsättning påpekade några av LAG-ledamöterna. Projekten sätter målen för vad som ska uppnås. Det är arbetstillfällen som av LAG-ledamöterna bedöms skapa utveckling men det kan finnas en motsättning i att medlen kanaliseras till föreningslivet. Där finns inte alltid kunskap och kapital att initiera sådana insatser eller att ta vid dessa efter projektens genomförande, menade en

intervjuad. Det har varit programmets axlar som varit fokus i måluppföljningen. Det har varit svårast att nyttja axeln för jord- och skog. Anledningen tros vara att jord- och skogsbrukare kan få ut mer pengar för mindre insats i andra program. Leadermetoden anses lämpa sig mindre väl för den axeln.

## 6.7 Projektägarnas övriga erfarenheter

På frågan om vad Leader Sollefteå har som andra program inte har eller vad som är viktigt att tänka på i en fortsatt satsning kom projektägarna med olika förslag.

Minimera den bidragsdrivna verksamheten och öka kunskapen med hjälp av forskningen om hur man stöttar utan att ta död på initiativ och kraft i en demokrati .

Leadermodellens konstruktion är för komplicerad och engagemanget som krävs för omfattande. Kontrollapparaten står inte i proportion till nyttan med insatserna. En inledande riskanalys skulle öka beredskapen och förmågan att möta de svårigheter som uppstår. Små föreningar som dessutom tagit på sig ett arbetsgivaransvar klarar inte avbrott och långa ledtider i processflödet av rekvisitioner och utbetalningar. Det är oacceptabelt. Flytta beslut och befogenheter till LAG för att minska byråkratin och kontrollapparaterna. Minska pappersflödet. Var tydlig med vad som krävs i dokumentation för att undervika onödigt efterarbete och överenskom med projekten att de ska vara beredda på utvärdering i anslutning till projektavslut. 30 % egen insats kan vara väl hög om projektet är stort och insatsen ska ske genom ideell tid.

Bygdemedlen<sup>1</sup> och hanteringen av dessa sågs som eftersträvansvärd.

-Leader Sollefteå har en småskalighet som andra program inte har. Men enkelt var det inte!

Projektägarna lyfte de som arbetat i Leaderprogrammet som speciellt bra. Det har varit mycket god service och administratören har varit nåbar och kunnat besvara frågorna som ställts. Det betyder mycket att personalen är lokalt förankrad då har de större förståelse för förutsättningarna och är mer hjälpsamma. Tanken med leadermetoden är bra men inte applicerbar på små ideella föreningar. Frågetecken sattes för tiden, tålamodet och kompetensen som krävs.

Efter några intervjuer väcktes nyfikenheten om de som bedrivit projekt skulle kunna tänka sig att råda andra föreningar och organisationer att söka. Frågan ställdes till de sju sista intervjuade projektägarna. Två svarade att de absolut inte skulle göra det då det är en byråkrati som löpt amok, ett obegripligt system som är godtyckligt, att det inte är något för ett litet byalag utan kräver god egen likviditet och starka nerver. De övriga fem skulle rekommendera andra med råden att förbereda med resurser, erfaren administratör och planera för tillräckligt med tid. En pekade på vikten av förstudie, uppslutning och förankring.

---

<sup>1</sup>Bygdemedel är en ersättning till bygder som blivit berörda genom utbyggnaden av vattenkraft och kan användas till investeringar som främjar näringsliv eller service i bygderna. Det gäller områden kring Ångermanälven, Umeälven, Indalsälven, Ljungan, Ljusnan och Dalälven. Vattenregleringsföretagen betalar årliga avgifter som ska användas till allmänna ändamål och för eventuella oförutsedda skador av regleringen. Medel kan sökas av hembygdsföreningar, byalag, idrottsföreningar etc. Det kan också beviljas direkt till kommuner för investeringar som är angelägna ur samhällssynpunkt. Bygdeavgiftsmedel kan beviljas i hela Sollefteå kommun. Ansökan lämnas till Länsstyrelsen som skickar den på remiss till kommunen för prioritering. Länsstyrelsen fattar beslut om medel. Bygdemedlen omfattas inte av statsstödsreglerna.



## 6.8 Det projektägarna anser att projekten kan bygga vidare på.

- Det har väckt intresse, helsidor i nationell dagspress och inflyttare.
- Det har gett en grundplåt för att utveckla föreningen.
- Utställningar gemensamt med andra bygder.
- Aktiviteter som är utvecklingsbara.
- Turistbroschyr som kan vara till nytta för besöksnäringen.
- En ny levande ideell organisation som odlar mitt i stan.
- När servicebyggnaden blir klar bidrar den till mer av besökare.
- En förstudie som varit ett steg på vägen för bygden. Det hade aldrig skett utan de här pengarna.
- Inget synligt. Det sker saker och ting i processer men det hade skett på andra vägar i alla fall.

## 6.9 Aktivitetsgenomförarnas spontana kommentarer i enkäten

Spontana egna kommentarer från aktivitetsgenomförarna i enkäten var hur tacksamma och glada några var för möjligheterna som öppnat sig. Och att Leader måste marknadsföra sig mer aktivt då föreningar kan vara "lite tröga ibland".

En påpekade att det är av vikt att klargöra vilka behov som finns hos målgrupperna innan projekt och insatser skapas. Ex grönsaksodlarna saknar rådgivning.

## 6.10 Vad LAG anser att metoden tillför och hur den skulle kunna bli ännu bättre.

### LAG-gruppens synpunkter på vad metoden tillför

Leader är närmare människor och mer på gräsrotsnivå än andra EU-program. Särskilt paraplyprojekten har varit smidiga och bra. Både för genomförandet och för att synliggöra leader.

De som fattar beslut är inte utpräglade myndighetspersoner. De har en annan drivkraft och är mindre paragrafbenägna. Leader blir därför mer innovativt och närmare genomförarna. Nyttan blir större.

Småskaligheten och laggruppen som beslutsinstans. Den lokala kunskapen med geografisk täckning gör att inte bara projektet kan bedömas utan också möjlig inverkan på den omgivning och det sammanhang det ska verka i.

Det finns få instanser att söka medel för liknande insatser.

### LAG-gruppen synpunkter på vad som behöver förändras

–Handfallenheten var stor på alla nivåer inledningsvis i programperioden. Eftersom perioden inte var den första så gäller det att undvika samma tröga inledning nästa gång. Alla nivåer måste fungera väl för att ge bästa förutsättningar för de ideella krafterna.

– Mer av marknadsföring för mer projekt. Det gäller att vara med i alla möjliga sammanhang för att få in fler ansökningar. Möten, annonsering, sociala medier.

–Mer resurser för att jobba ute på plats med föreningarna skulle kunna ge bättre resultat och fler projekt.

– Önskas ett kommunalt landbygdsprogram i grunden för att kunna se alla resurser i ett sammanhang.

– Mer av uppföljning under och efter projektgenomförandet. För att ta lärdom inför beslut men också för att hinna fatta nya strategiska beslut.

– Fördröjda beslut från Länsstyrelsen(myndigheten) gör uppdraget jobbigt och tråkigt. Olidligt. 5 månader från lagklart till beslut från Länsstyrelsen får konsekvenser. Risk för att ryktet sprider sig och

färre projektansökningar blir följden.

– Svårt att hitta ingångar för företag i programmet.

– För ambitiöst strategidokument och för lite resurser för att fylla målsättningen i strategin.

– Begränsa och förenkla blanketter för ansökningar och redovisningar. Det är orimligt att ställa de här kraven på ideella krafter. Flytta mer av administration och byråkratin till leaderkontoren så får föreningar använda kraften till förändringsarbetet.

– Mer krångligt och omständigt eftersom Jordbruksverket är programägare.

## 6.11 Erfarenhet från tidigare utvärderingar av Leader

Det finns utvärderingar gjorda av Leader 2, Leader+ och nuvarande Leader sedan tidigare. Några av dessa har haft fokus på resultaten i programmet, andra har tittat på själva Leadermetoden.

Erfarenheter från några av dessa utvärderingar sammanfattas här:

- I rapporten "Leader som metod för att stödja landsbygdens långsiktiga utvecklingsförutsättningar" har författarna Cecilia Waldenström & Lars Larsson tittat på själva Leadermetodens förmåga att skapa goda utvecklingsförutsättningar. Författarna menar att det är uppenbart att Leaderprojekten levererar resultat och att det är olika resultat som spelar roll för att stärka områdets utvecklingspotential. Det hänger samman med att projekten har olika inriktning och om hur man arbetat i projekten samt hur man från leaderkontorets och LAG-gruppens sida stött och styrt projektverksamheten. Det som är avgörande för att projekten fått bestående resultat bortom själva projekttiden är att projekten förberetts ordentligt, att de fungerat administrativt och att de förankrats i relevanta och funktionella sammanhang. Leaderkontoren spelade en viktig roll för att ge projekten administrativt stöd och försåg projekt med svag likviditet med förskott. Den lokala förankringen handlade om att involvera de intressenter som kunde vara berörda av projektet vid planering av projektet och om det fanns en acceptans för projektet i ett vidare lokalt samhälleligt sammanhang samt att det fanns en mer bestående organisatorisk struktur som kunde ta vara på projektets resultat/driva projektet vidare. LAG-gruppens och leaderpersonalens roll blir att se till att arbetssättet borgar för att projekten även leder till det författarna kallar kapacitetsbyggande resultat och till att nya utvecklingsprocesser och initiativ främjas men också om att skapa organisatoriska strukturer och bidra till enskilt och gemensamt lärande. Den viktigaste kritiken mot det nya Leader handlar om att programmet hanteras som jordbrukspolitik snarare än som utvecklingsinriktad verksamhet. Man menar att det behövs ett friare mandat att starta och stötta utvecklingsprocesser som inte är lika förutsägbart som ett företags ekonomi eller grödors tillväxt. Utvecklingen kommer till stånd genom möten mellan människor, men hur och när det sker kan inte bestämmas på förhand. Sammanhang och tillfälle avgör. Resultaten i utvärderingen pekar också på att relationerna till kommunerna och deras deltagande i Leader var och är avgörande. De har kunskaper, lokaler, formell politisk makt och kan erbjuda kontinuitet. De är också viktiga som utvecklingsaktörer.
- Doing Rural har genomfört en kvalitativ lärande utvärdering av de sju leaderområden Kustlandet, Kalmar/Öland, Småland Sydost, Linné, Mitt i Småland och Astrid Lindgrens hembygd. Viktiga slutsatser som utvärderarna kommit fram till är att det behövs en intressent- och målgruppsanalys för att kunna göra en strategi för kommunikation och hantering av olika intressenter. Rapporten lyfter också fram att leaderprojekten bidrar till att stärka humankapitalet och det sociala kapitalet och att det är viktigt att detta synliggörs och marknadsförs. För att det ska ske menar man att det hos såväl leaderorganisationen som projekten behövs en ökad medvetenhet om hur man bygger socialt kapital och nyttan med det.

I denna utvärdering kommer samverkan upp högt på listan. Projektägare förstår vikten av att leaderorganisationen ställde krav på att de skulle involvera andra organisationer i projektet. I denna rapport lyfter man fram individuellt och lokalt lärande men att projektägarna inte är riktigt förberedda på ett systematiskt lärande eller har inte metoderna för det.

- Mind Research har på Jordbruksverkets uppdrag utvärderat genomförandet av Leader. Uppdraget var att titta på framgångsfaktorerna i metoden, samt vilka fallgropar och hinder som funnits i genomförandet. En av de största framgångsfaktorerna är enligt författarna trepartnerskapet och den lokala samverkan. En annan framgångsfaktor som lyfts fram är att få med sig kommunerna och deras representanter. Att ledande kommunpolitiker representerar i LAG är avgörande. De kan driva frågorna vidare i kommunen. Särskilt framgångsrika har de kommuner som haft landsbygdsutvecklare varit, de skapar förankring inom kommunen och säkrar utvecklingen framåt. Samtidigt betonas att det inte är kommunerna som ska hålla i taktpinnen. Föreningar och företag måste släppas fram, det är då engagemang och underifrånperspektiv skapas och det är det som är den viktigaste drivkraften. Det är också väldigt viktigt att LAG är engagerad och påläst. LAG måste vara aktiv, ifrågasätta, vara kreativa och diskutera. Ungdomscheckar och paraplyprojektet menar man har varit bra sätt att få med sig ungdomar. Problem och hinder som identifierats i denna utvärdering rör regelverket vilket upplevs som krångligt med en alltför omfattande byråkrati och att ansökningarna såväl som rapporteringarna kräver mycket administrativa resurser. Risken som man ser är att det blir projektproffs som engagerar sig i Leader och då går underifrånperspektivet delvis förlorat. Till detta kommer problem som är kopplat till finansieringen. Många anser att det är onödigt att både Länsstyrelser och Jordbruksverket kopplas in i processen. Andra förslag som utvärderingen kommer med är ett bättre IT-stöd, mer mandat till LAG och kansli samt kortare handläggningstider. Ytterligare förbättringsområden rör marknadsföring, information och utbildning. Utvärderingen pekar på att företagen är en viktig pusselbit i den lokala utvecklingen och menar därför att företagsstöden borde samordnas med Leader.
- I Linda Bintes uppsats "Medan gräset gror, dör kon" vid SLU, som är en utvärdering av Leader i Region Syd, lyfter författaren fram att Leader är en av många metoder som bidrar till samhällsutvecklingen på landsbygden. Metoden har fungerat bra i Region Syd och bidragit till att många nya projekt förverkligats. Vad Leader bl.a. bidragit till är att gemenskapen i bygden stärkts, innovativa idéer föds och samarbeten över sektorer inleds. De förbättringsområden som lyfts i den uppsatsen är svårigheterna med den offentliga finansieringen och likviditetsproblemen som gör att en del projekt läggs ner i förtid. En omfattande administration tenderar att flytta fokus på pappersarbetet från själva utvecklandet av idéer. Författaren menar att trögheten i systemet bidrar till färre projekt klarar sig igenom hela projekttiden. Med bättre information, utbildning och en homogen implementering av regler hos de olika instanserna kan metoden stärkas inför framtiden, är en slutsats som dras i uppsatsen.



## 7. Analys och diskussion

### 7.1 Mobilisering, information och kommunikation

Det inledande mobiliseringsarbetet genomfördes i planeringen av Leader 3sam. När sedan kommunerna bestämde sig för att gå skilda vägar men ändå samarbeta så bildade Leader Sollefteå ett eget område och antog en egen strategi. Den bygger i stort sett på det mobiliseringsarbete som gjordes för Leader 3sam.

Programmets huvudmålgrupp har varit föreningar i Sollefteå kommun. Mycket av insatserna har varit av undersökande och förutsättningsskapande karaktär för att genom människors lokala engagemang skapa förbättrade förutsättningar för att leva, bo och verka på landsbygden.

Trots att det geografiska området är begränsat och trots annonsering och artiklar i lokal media, informationsmöten och utskick så har programmet inte nått ut i den omfattning som LAG-gruppen förväntat sig. Projektansökningarna har varit få. LAG-ledamöterna engagerade sig för att informera och inspirera till ansökningar i programmet. När det tillkommit nya ledamöter har dessa också varit aktiva i mobiliseringsarbetet. Projekt har uppstått i lagledamöternas närhet.

De LAG-ägda paraplyprojekt som i senare delen av programmet tillskapades av strategiska skäl för att underlätta för föreningar, att med en enklare administration kunna söka mindre belopp för att genomföra aktiviteter, visade sig bli riktiga dörröppnare. Med dessa började engagemanget stiga hos målgruppen. Det visar sig också i den skattning som de intervjuade fick göra hur väl de trodde att programmet var känt för de som kunnat söka. Gruppen aktivitetsgenomförare i paraplyprojekten har en mer positiv bild av hur programmet nått ut än projektägarna och LAG-gruppen har. Men anledningen till få ansökningar behöver inte vara att programmet inte nått ut utan kan också vara en följd av bristen på engagemang, kraft och resurser hos den tänkta målgruppen.

Företagens medverkan i programmet är begränsad. Synpunkter finns att programmet inte har beskrivits på ett tillräckligt attraktivt sätt för att intressera företag och få till stånd fler företagsbaserade projekt. Men som någon intervjuad påpekade så är det ofta samma människor på landsbygden som är företagare och med i ideella föreningar. Det råder en osäkerhet i LAG-gruppen hur programmet kan tillgodose företagens medverkan utan att störa statsstödsregler. Vetskapen finns att andra leaderområden har lyckats med detta. Utvärderarna menar att om detta hade LAG-gruppen behövt fördjupa sin kunskap för att få en bättre utväxling av programmets genomförande.

Inledningsvis var tanken att LAG inte skulle driva egna projekt annat än de av samarbetskaraktär. Men då det blev få ansökningar så förändrades hållningen och det öppnade också upp för kommunen att bedriva strategiska landsbygdsprojekt för infrastruktur, miljö och besöksnäring.

Programmets resultat har spridits i lokal media och redovisats för kommunstyrelsen i Sollefteå samt övriga finansörer. Men både i LAG-gruppen och bland projektägarna finns tveksamheter i vilken omfattning Leader Sollefteå är känt av såväl politiker som allmänhet även om det nationellt prisade projektet "Ung och företagsam i Västra" har gett Leader Sollefteå publicitet och uppmärksamhet. Då Leader är ett nationellt program och det finns ett antal leaderområden i Västernorrland,

Västerbotten och Jämtland så skulle mer av nationellt och regionalt synliggörande av resultat i de olika programmen varit en hjälp på vägen. Det skulle bli ett kraftfullare sätt att inspirera och medvetandegöra möjligheterna och ett mer ekonomiskt resursutnyttjande.

Företrädarna för de regionala aktörerna Länsstyrelsen, Kommunförbundet och Landstinget, vilka också finansierar Leader Sollefteå och andra leaderprogram i området, följer programmen på avstånd, känner sig tillräckligt informerade och anser att Leader är ett bra komplement i det regionala utvecklingsarbetet. De uttrycker stor tilltro till det lokala utvecklingsarbetet och hur ideella insatser växlas upp med reella pengar och frigörs för utvecklingsprocesser. Det kan uppfattas som ett passivt förhållningssätt. De regionala aktörerna skulle kunna bidra inte bara med monetära resurser utan också med mer av kompetens i leader program för landsbygdens utveckling. Men den bollen måste spelas av LAG-grupperna för att bjuda in till mer av proaktivt samarbete parterna emellan.

Alla som genomför aktiviteter ska också ansöka om medlemskap i den ideella föreningen Leader Sollefteå som bedriver programmet. Föreningen har inga aktiviteter utan finns av formaliaskäl då det krävs en ideell förening för att driva ett leaderprogram. Frågan som uppstår är då – varför en sådan konstruktion? Är det nödvändigt att alla genomförare blir medlemmar om föreningen ändå inte är aktiv? Nej, tycker utvärderarna. Det hade varit tillräckligt med ett mindre antal organisationer och administrationen för föreningen hade blivit minimal. Hade föreningen i nuvarande konstruktion kunnat spela en aktiv roll i mobiliseringen och spridningen av programmet? Skulle föreningen kunna vara ett organ för opinionsbildning i kommunen och en mötesplats för landsbygdsfrågor? Ja, säger utvärderarna. Med ett uppdaterat medlemsregister är det lätt att föra strategisk kommunikation med och information ut till organisationer och föreningar. Då kommunen saknar en landsbygdsstrategi och inte längre har någon särskild tjänsteperson avdelad för detta så skulle en sådan förening kunna fylla en funktion också för kommunens näringslivsavdelning som numera har det operativa ansvaret för landsbygdsfrågorna.

## **7.2 Tillgänglighet**

Tillgängligheten har undersökts utifrån om programmet inrymmer det målgruppen önskar genomföra och hur det faktiskt är att genomföra projekt och aktiviteter i programmet.

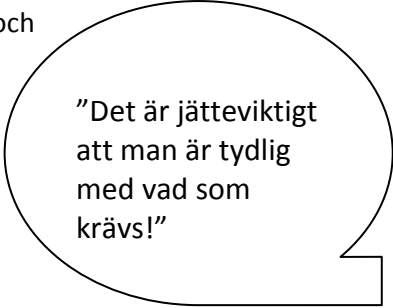
Eftersom strategin innefattar det mesta inom landsbygdsutveckling så menar LAG-gruppen att den väl svarar upp mot möjliga sökandes behov. Men som en ledamot också påpekar, inte om projekten också ska styra mot strategins målsättning. Det är svårt för den målgrupp som programmet i huvudsak riktat sig till, bygdeutvecklingsföreningar, hembygdsföreningar etc., att fylla målsättningar för ökad och bevarad sysselsättning och nya företag. Där brister programlogiken, d.v.s. hur programmets insatser stämmer mot målsättning och vision. Däremot kan målsättningar uppnås genom Leader Sollefteås egna projekt och de projekt som kommunen genomför.

LAG-gruppen anser att det inte är alltför komplicerat för målgruppen att genomföra projekt i programmet undantaget likviditetsbrist som kan uppstå hos den målgrupp programmet riktat sig till. Ur den aspekten är målgruppen speciellt sårbar. Föreningslivet har oftast inte välfyllda kassakistor och att bedriva EU-projekt kräver alltid en viss likviditet och förmåga att ta risker för ej godkända kostnader. Att myndigheterna slog stopp på utbetalningar i olika leaderområden under en tid drabbade både Leader Sollefteå och projekten. Men inte bara det har gjort att projektägare varit

tvungna att låna pengar av privatpersoner alternativt andra organisationer. Likviditetsbrist och därmed följande problem är kända svårigheter som redovisas och diskuteras i flera leaderområden. Utvärderarna anser att en sådan ordning påverkar rättsäkerheten för projektgenomförarna. Myndigheternas egna tillkortakommanden måste lösas utan att det drabbar tredje part, i det här fallet föreningslivet. Att leaderprogrammen i Sverige i sådan stor omfattning riktar sig till ideella krafter gör detta än mer angeläget.

Projektägarna anser att leader inte är till för alla. Det formella språket, den administrativa bördan och den kassakista som krävs gör att det är mer lämpligt för större föreningar med administrativ vana, administrativa system och tillräcklig kassa. Trots att det finns personer med hög administrativ kompetens bland projektägarna så blev tiden som måste läggas på blanketter och tidredovisningar en överraskning också för dem. En bidragande orsak var myndighetens administrativa system som inte var i takt med tiden och det skapade en överadministration. Det goda stödet och hjälpen från leaderkontoret var i många fall en förutsättning för att klara av genomförandet.

Bilden framträder om ett krångligt system där föreningarnas genomförandekapacitet är en betydelsefull faktor att ta hänsyn till när projektidéer och ansökningar ska värderas. Det bekräftas också i intervjuer med Länsstyrelser och i utvärderingar av andra leaderområden och program.



”Det är jätteviktigt att man är tydlig med vad som krävs!”

Utvärderarna ser en bild av ett missnöje mot systemet och Jordbruksverkets sätt att tolka och bedriva utvecklingsprogram. Det talas om ”förtroendegap”.

Att ta bort betalningsbevisningen och förändra tidsrapporteringen samt bättre IT-system är vad som inför nästa programperiod finns med i det förslag som ligger för beslut hos EU-kommissionen. Så förhoppningsvis kommer vissa förändringar att ske. Ett problem kan då vara att Leader redan hunnit få ett rykte om att vara krångligt, svårt och tidsödande att bedriva projekt inom.

Erfarenhet av projektledning och administration är precis som likviditetsförmågan väsentligt för att alla parter ska gå helskinnade ur processen. Frågan kan ställas om vilka målgrupper som borde vara aktuella projektägare i leaderprogrammets genomförande. Ska det fortsättningsvis också vara ideella föreningar måste det administrativa stödet på projektnivå bli ännu högre. Alternativet är att LAG eller andra större organisationer fungerar som projektägare. Under det här programmets genomförande har systemet skapat en stor otrygghet och en hög belastning för de projektägare som inte haft tillräcklig genomförandekapacitet.

### 7.3 Samordning och samverkan

LAG har särskilda samverkansprojekt både för det egna området och för samverkan och utbyten med andra leaderområden. Vissa studieresor och utbyten har skett med Leader Höga kusten och Leader Timrå. I de två övriga samverkansprojekten Fjällsjöbanan och Levande vindbyar upplevs samarbetet mer fiktivt.

Verksamhetsledaren har också tjänst inom samverkansprojektet med Leader Höga kusten och Leader Timråbygd och kan därmed bedriva ett mer progressivt arbete i området. Både LAG-ledamöterna och projektägare och aktivitetsgenomförare vittnar om att det blir mer av samordning, samverkan och nytänkande när verksamhetsledaren kommer utifrån och kan vara med och bidra i

processerna ute i bygden. Det är ett resurskrävande men viktigt arbete. Med en sådan resurs kan de principer och kriterier som metoden och LAG anser leder till framgång få genomslag. Det finns projektägare som tycker att samverkan och samarbete är den naturligaste sak i världen. Det gör man alltid på landsbygden. Det är bra att kravet finns i programmet.

Erfarenheter från andra Leaderområden visar att när projekt byggs för mer långsiktiga och hållbara samarbeten blir resultaten också mer bestående.

Leader Sollefteå är ett komplement till Sollefteå kommuns övriga utvecklingsinsatser och kommunen bedriver egna leaderprojekt. Men kommunen har ingen egen strategi för landsbygden utan de frågor och tankar om insatser som uppstår ska hanteras av näringslivsavdelningen. Andra utvärderingar visar att i de leaderområden där kommunerna haft landsbygdsutvecklare och forum för frågorna har leaderprogrammen varit särskilt framgångsrika.

## 7.4 Organisering

Leaderkontoret har varit till stort stöd och hjälp för projektägarna och aktivitetsgenomförarna i programmet. De vittnar om bra dialoger i utvecklingen av insatser och bra hjälp och stöd med ansökningar och i redovisningsarbetet. Den lokala kännedomen och de lokala kontakterna uppskattas liksom upplevelsen av småskalighet. Att administratören finns till hands och kan lotsa i frågor om hur saker och ting ska göras, vad som krävs och vad som ska fyllas i var har varit mycket värdefullt och uppskattat och i utvärderarnas perspektiv helt nödvändigt. Leaderkontoret har antagit rollen som stötdämpare mot myndigheterna och detsamma anser Länsstyrelsen att man gjort gentemot Jordbruksverket och menar att det är krångligare att bedriva projekt inom Leaderprogrammet än strukturfondsprojekt. Men att det varit olika instanser inblandade har också förvirrat genomförarna då det finns en upplevelse av icke samstämmiga budskap. Och snabbare handläggning och snabbare utbetalningar var ett absolut önskemål från genomförarna.

Det finns förslag och önskemål från genomförarna om mer konkret hjälp med att utföra administrationen. Att flera föreningar skulle kunna dela en sådan resurs. Utvärderarna menar att det alltid finns en risk med att bygga upp tillfälliga lokala strukturer. Då projekt har en bortre gräns så uppstår lätt ett självändamål att bevara organisationen. Då måste nya projekt och nya pengar till för att rädda organisationen och arbetstillfällena mer än för att tillgodose de reella utvecklingsbehoven.

Personalen får högt betyg också av LAG-ledamöterna. Både för det stöd LAG-gruppen får för sitt arbete och sina beslut men också för det stöd som LAG uppfattat att genomförarna får. Det lilla leaderområdets snäva driftsbudget kräver effektivitet. Det finns de i LAG-gruppen som tror att en annan administratör inte skulle klara av att genomföra allt med sådan ordning och reda och hantera byråkratin på den tjänstgöringsgraden. Nuvarande verksamhetsledare beskrivs som en mycket erfaren och en i alla läger uppskattad landsbygdsutvecklare, en stor eldsjäl. Verksamhetsledarens kopplingar till andra leaderområden är en tillgång. De kompetenserna har troligen varit nödvändiga för att klara effektiviteten i organisationen.

LAG-gruppen har fått sina handlingar i god tid och det har varit tillräckliga och begripliga underlag för beslut och ställningstaganden. En hög närvaro i en grupp där alla upplever sig få komma till tals och alla känner sig informerade borgar för goda förutsättningar. De som kommit nya till gruppen tycker att det varit ett tillåtande klimat och trots att ingen egentlig introduktion genomförts så har de genom egna frågor kunnat skaffa sig kunskap under resans gång. Vilken roll föreningens valberedning

spelar är lika oklar som den ideella föreningens roll . Det vore naturligt att valberedningen förbereder presumtiva ledamöter om strategin och vad som krävs för programgenomförandet. Likväl som valberedningen i samarbete med LAG-gruppen ser över vilka kompetenser som är nödvändiga utifrån den strategi och det eventuella föreningsarbete som ska genomföras. Begreppet LAG-grupp kan enligt utvärderarna leda fel i tankegångarna. Det är lätt att tolka LAG-gruppen som en beslutsgrupp. Det är en styrelse för en juridisk person med allt vad det innebär i ansvar för den ideella föreningen som bedriver programmet.

LAG-gruppen har en ungdomsrepresentant. Att ensam stå för att ungdomsperspektivet anläggs är en omöjlig uppgift. Ett gott exempel finns där Svensk Travsport med få men åtråvärda styrelseplatser har ständig adjungering av två ungdomar i sin styrelse. Det är ett mycket strukturerat och genomtänkt arbete som ligger bakom urvalet av ungdomarna för att de ska komma rustade till uppdraget. Den intervjuade ledamoten i styrelsen hade först varit tveksam till angreppssättet men menar idag att det varit ett lyckokast. Det har förändrat sättet att tänka i hela styrelsen. Det blir ett utbyte åt båda håll. Ungdomarna blir också rustade för framtida styrelseuppdrag.

Vi som utvärderare menar att ungdomars perspektiv måste integreras i sådana programgenomföranden som leader. På landsbygden och särskilt i norrländskt inland syns unga människors tankar om utveckling extra väsentliga att möta. Det är viktiga frågor också för finansiärer och regionala utvecklingsaktörer. Det är något en LAG-grupp behöver utveckla inför en kommande period.

## **7.5 Beslutsprocess, inflytande och prioriteringar**

Egentligen har urvalsprocessen och prioriteringarna inte ställts på sin spets då det varit få ansökningar till programmet. Istället har LAG-gruppen försökt att vara så positiv som möjligt i sina ställningsstaganden. Utrymme för egna projekt och kommunens projekt är en följd av detta.

Ingen sektor upplevs ha mer inflytande än någon annan. Något som kan vara en effekt av att LAG-gruppen egentligen aldrig har satts på prov då ansökningarna varit få. Lokalkännedomen är hög. Det bidrar i bedömningen av projektansökningar. Vilka genomförarna är och hur drivkraftiga de är och i vilken kontext de verkar kan vara viktiga parametrar för att projekt sedan ska lyckas. Utifrån detta kan man säga att genomförandekapaciteten till en del ingår i bedömningsprocessen. Men det går inte att blunda för att det också kan vara en risk exempelvis för lojalitetskonflikter. Allas höga lokalkännedom om leaderområdet anses bidra i bedömningen om den nytta som kan åstadkommas genom projekten och insatserna. Den kunskapen är så viktig att den lämnar tveksamheter i LAG-gruppen till större leaderområden och större LAG-grupper.

Det är svårt att applicera alla strategins horisontella prioriteringar jämställdhet, kvinnor, ungdomar, integration, kompetenshöjning, miljö och hållbar utveckling . Om sådana kriterier och prioriteringar ska få genomslag krävs det kunskap och vägledning. Det är i sig en krävande kompetenshöjning som fordrar särskilda kompetenser både för LAG-gruppen, för personal och för genomförare.

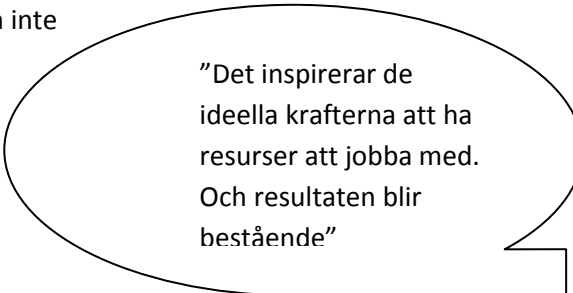
Hur programmet ska inspirera till nytänkande och vad nytänkandet ska bestå av verkar LAG-gruppen inte ha diskuterat särskilt. Det är verksamhetsledarens uppgift att verka för ett nytänkande. Nytänkandet är geografiskt betingat. Det som inte gjorts tidigare på en plats är att betrakta som nytänkande. Nya samarbeten är också nytänkande.



## 7.6 Mål

Vissa av målen för strategin kommer att bli svåra att nå och det är LAG-ledamöterna varse. Ett strategiskt grepp för att nå målen har varit de egna projekten men också kommunens projekt för infrastruktur, miljö och besöksnäring. För att i någon större utsträckning skapa och behålla arbetstillfällena och nya företag krävs både kunskap och kapital som inte kan krävas av föreningslivet. Det är inte heller vad finansiärerna och de regionala utvecklingsansvariga kräver. Samlat har de stor tilltro till de förutsättningsskapande utvecklingsarbeten som sker inom regionens leaderprogram och Leader Sollefteå och ser det som väl investerade pengar. De direkta målen har inte heller varit i fokus för LAG-gruppens uppföljningar. Det har istället legat programmets axlar och tilldelningen av medel inom dessa.

Den senaste måluppföljningen genomfördes per år 2011 av Jordbruksverket och Leader Sollefteå visar möjlighet att nå vissa mål. Utvärderingen kan inte kommentera mer om detta då det i anbudet förutsattes tillgång till LAG:s egen måluppföljning. Utvärderingen får bli ett underlag för den avslutande måluppföljningen och den diskussion som kan föras därigenom.



”Det inspirerar de ideella krafterna att ha resurser att jobba med. Och resultaten blir bestående”


Men utmaningen är att det blivit för få projekt. Det kan bero på att områdets ideella kraft och potential överskattades i tillskapandet av strategin, att mobiliseringsinsatserna inte varit tillräckliga, att strategin planerades för andra genomförare och mer av företag. Alternativt att målsättningen var fel. Vilka förutsättningar krävs för att det ska bli jobb och företag?

## 7.7 Sammanfattande reflexion

Det råder ingen tvekan om att såväl projektägare som aktivitetsgenomförare uppskattat möjligheterna som programmet gett. Att programmet och genomförandet är ”lokalt producerat” genom att stödet och hjälpen finns geografiskt nära och att man möter företrädare som vet under vilka förutsättningar som insatserna bedrivs bidrar till nöjdheten. Marknadsför det mer då föreningar kan vara trögstartade, är råd från några genomförare. Vid utvärderingens uppföljande möte med LAG-gruppen konstaterades att möjliga kommunikationsverktyg förändrats sedan programmet startade. Då ansågs en hemsida vara en betydelsefull del i arbetet. Idag är det nödvändigt att använda flera kanaler med en genomtänkt och strategisk kommunikationsplan i botten. Vad ska kommuniceras? Till vilka? När? Hur? är viktiga frågor att besvara i en plan.

Trots uppskattningen från flera av genomförarna så är det gemensamma eftermälet av programmet att driva projekt inom leader inte är något för mindre föreningar. Några av de intervjuade projektgenomförarna skulle aldrig komma på idén att råda andra organisationer att söka projekt inom Leader. Så administrativt krångligt, kontrollerande och krävande anser de att det varit. Detta är en gemensam bild hos projektägarna liksom hos de mest erfarna administratörerna. Den här utvärderingen bekräftar det andra utvärderingar kommit fram till. Leader är till för dem som har erfarenhet av projektledning och administration och större organisationer som har andra förutsättningar och resurser än de små ideella föreningarna.

Att det i Sollefteå kommun finns möjlighet att i ett mycket enkelt förfarande söka Bygdemedel samt att Leader Sollefteå inledningsvis marknadsfördes som "EU-light" kan ha bidragit till besvikelsen och upplevelsen av allt administrativt krångel. Genomförarna är mycket nöjda med det stöd och den hjälp de fått av det lokala leaderkontoret och ser att alla besvärligheter som uppstått är ett resultat av de strukturer, arbetssätt och regelverk som omgärdar programmet. Länsstyrelsens initialt långdragna hantering av beslut och rekvisitioner tog musten ur såväl projektägare som LAG-grupp och personal. Att sedan Jordbruksverket p.g.a. oklarheter med Länsstyrelser håller inne utbetalningar till föreningar som både har arbetsgivaransvar, andra projektåtaganden och en minimal kassa är helt oacceptabelt. Detta tillsammans med de otidsenliga administrativa reglerna och systemen gör att Jordbruksverkets förmåga att driva utvecklingsprogram för dessa målgrupper kan ifrågasättas. I det programförslag som finns inför kommande period för Lokalt Ledd Utveckling så anges flertalet administrativa förbättrings- och förenklingsförslag. Det är helt nödvändigt om programmen ska vara fullt ut tillgängliga för den ideella sektorn.



Det krävs tid,  
tålamod och  
kompetens...och  
starka nerver

LAG-gruppen var inledningsvis återhållsam med egna projekt. Sett i backspegeln var de egna projekten nödvändiga. Ett mer progressivt arbete med uppsökande arbete för att stödja och inspirera till lokala initiativ leder till fler utvecklingsinsatser och projekt och mer av nytänkande. Det visar också exempel från andra leaderområden. De egna paraplyprojekten är viktiga ur flera aspekter. Med de förenklade rutinerna och redovisningskraven ger det flera möjligheter att genomföra aktiviteter. De fungerar som dörröppnare till programmet och det har också inspirerat LAG-gruppen som haft få projektansökningar att ta ställning till. Kanske överskattades områdets kraft och potential i tillskapandet av strategin. Den ursprungliga tanken var ett strategi-genomförande med 3sam och kommunerna Ragunda och Strömsund. Möjligen påverkade det den nuvarande strategin för Leader Sollefteå och gjorde den mer vidlyftig än nödvändigt. För att få programlogiken på plats gäller också att inspirera föreningar, organisationer och företag till insatser som verkligen styr mot syfte och målsättningar och diskutera dessa. Det kommer att bli ännu viktigare i nästa period för Lokalt Ledd utveckling och Leaderprogrammet.

Ett mer utvecklat och proaktivt uppföljningsarbete skulle gagnat både projektens utveckling och resultat och den egna strategins möjligheter att nå målsättningarna. För att nå målen i strategin så hade behövts mer av deltagande företag och företagsorganisationer. Då hade det krävts mer utvecklade analyser, identifierade insatser och utvecklade samarbeten inte bara på den lokala nivån utan också för att tillföra långsiktigt hållbara samarbeten för kompetens och kapital.

Kommunen har inget strategiskt landsbygdsprogram, ingen landsbygdsutvecklare och inget särskilt forum för frågorna. I andra utvärderingar framgår att det kan vara viktiga incitament för att leaderprogrammets insatser ska bli riktigt framgångsrika. De regionala aktörerna, Landstinget, Länsstyrelsen och Kommunförbundet, har varit nöjda men passiva finansiärer av leaderprogrammen i länet. Dessa organisationers kompetens skulle också kunna vara ett vitalt bidrag i utvecklingsarbetet i länet. Utvärderarna anser att det borde legat i de olika LAG-gruppernas intresse att bygga reella plattformar och fora för landsbygdsutvecklingen i området. Då hade också de ideella föreningarna bakom varje leaderstrategi kunnat ges en aktiv roll i en pågående process som löpt över programperioderna.

Sammantaget ger Leader Sollefteå, med Sveriges minsta LAG-grupp i ett av Sveriges minsta leaderområden, bilden av ett programgenomförande med begränsad driftsbudget, med ordning och reda och med uppskattning av de som genomfört projekt och aktiviteter i programmet. Uppskattning inte bara för möjligheten utan också för den lokala kännedomen och för det stöd och den hjälp företrädarna har bidragit med. Leader Sollefteå har med strategiska satsningar och ett och annat omtag av verksamheten uppmuntrat lokalt engagemang och varit beredda att lotsa och bana väg för att insatserna skulle komma till stånd. Nu återstår att mäta målen och de faktiska resultaten. Förhoppningsvis kan den mätningen ses i skenet av den här utvärderingen.

## **Intervjuer och orienterande samtal**

Birgitta Öhman	administratör och LAG Leader Sollefteå
Christer Borg	Ådalslidens hembygdsförening
Elisabet Lassen	Sollefteå kommun
Glenn Nordlund	Kommunförbundet Västernorrland
Gunilla Lundin	Lungsjöns fritidsförening
Hans Wiklund	Landstinget Västernorrland
Hans-Erik Näslund	verksamhetsledare Leader Sollefteå
Inger Eriksson	LAG Leader Sollefteå, ordförande
Johan Andersson	Reselebygdens byalag
Johan Fors	Jordbruksverket
Karin Sellgren	LAG Leader Sollefteå
Lars Svedberg	Skogsnäs kulturhusförening
Linus Källgren	LAG Leader Sollefteå
Magnus Karlsson	Länsstyrelsen Västernorrland
Maria Jung Westin	Länsstyrelsen Jämtland
Mats Norberg	Svensk Travsport styrelseledamot
Mikael Näsström	LAG Leader Sollefteå
Nils-Gunnar Molin	LAG Leader Sollefteå
Roger Johansson	LAG Leader Sollefteå
Rolf Gilliusson	Lidgatu byalag
Rolf Ronestjärna	Boteåparlamentet
Stina Näslund	ABF Västernorrland
Susanne Öberg	LRF Västernorrland
Thommy Edlund	Helgums hembygdsförening
Thorsten Laxvik	Nipakademin

## **Webbenkät med aktivitetsgenomförare**

Kerstin Kårén	Reselebygden
Anders Bodin	Undroms IF
Leif Nilsson	Småbyrnas Kultur & Miljöförening
Mari Runesson	Ramsele Konst & Hantverksförening
Karin Sellegren	Boteå Styrnäs LRF
Monia Häggkvist	Ramsele Fältridklubb
Annika Falkensson	Junsele Byalagsforum
Lars Edin	Snöfordonens vänner
Gillis Gustafsson	Gulsele Byalag
Martin Åslund	Boteå Skoterklubb
Roger Johansson	LRF Västernorrland
Maria Norgren	Boteå Styrnäs LRF

## Källor

Cecilia Waldenström & Lars Larsson. Tillväxtanalys och Tillväxtverket. Utvärdering av Leader som metod för att stödja landsbygdens långsiktiga utvecklingsförutsättningar.

Doing Rural Forskning & Utveckling, utvärdering av sju Leaderområden, rapport 2013.

MIND Research, utvärdering av genomförandet av Leader Sverige på uppdrag av Jordbruksverket, rapport 2012

Uppsats SLU, utvärdering av Leader som verktyg för utveckling i region Syd, rapport 2014.

Professionellt Leaderarbete Jordbruksverket 2012

Utvärdering av ramprogrammet Världsarvet Höga kusten Fia Annika Fälldin juni 2007

Leader en metod för landsbygdutveckling – Jordbruksverket

Medan gräset gror dör kon – en utvärdering av Leader som verktyg, SLU 2014

Jordbruksverket - Tekniskt underlag Landsbygdsprogram 2014-2020

Protokoll LAG-gruppen Leader Sollefteå

Grunduppföljning av strategi och dess indikatorer, 2009-2011, Leader Sollefteå