



firma annika fälldin

# Om landsbygdsutveckling och byråkrati på gott och ont

- en utvärdering av Leader Höga kusten

*Vi har haft förmånen att få fördjupa oss i leader och i Leader Höga kusten i synnerhet. Det har varit många intressanta möten och samtal. Leader Höga kusten har i sitt program för landsbygdens utveckling i huvudsak riktat sig till föreningslivet i området. Ganska snart stod det klart för oss att det inte är alldeles lätt att bedriva verksamhet inom leaderprogrammen. Med nybörjare på flera nivåer blev det en extra utmaning i Höga Kusten och i Västernorrland. Det har varit en lärorik resa med många erfarenheter som blir viktiga och väsentliga att ta med sig inför kommande insatser. De programmet riktat sig till hyllar närheten, tillgängligheten, det öppna klimatet, bemötandet och den delade glädden. Och, precis som finansierarna, möjligheten att skapa förutsättningar för landsbygden i Höga kusten. Givetvis finns det också sådant som inte hyllas och sådant man önskat slippa.*

*Vår förhoppning är att resultaten av denna utvärdering kan bidra till att planera för ett fortsatt gott utvecklingsarbete inför fortsatta tillgängliga och nära insatser för landsbygdsutveckling i Höga kusten. Att en fortsättning följer hoppades i alla fall flera av de vi mötte i utvärderingsarbetet.  
Det är ett gott betyg.*

*Sollefteå och Östersund september 2014*

*Annika Fälldin*

*Gun From*

## Innehåll

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>4</b>
<b>2. UTVÄRDERINGSUPPDRAGET .....</b>	<b>4</b>
<b>3. SYFTET MED UTVÄRDERINGEN .....</b>	<b>4</b>
<b>4. UTVÄRDERINGENS METODER .....</b>	<b>5</b>
<b>5. KORT BESKRIVNING AV LEADER HÖGA KUSTENS STRATEGI, METOD OCH BUDGET. ....</b>	<b>6</b>
<b>6. RESULTAT AV INTERVJUER OCH ANDRA UTVÄRDERINGAR.....</b>	<b>8</b>
<b>7. ANALYS OCH DISKUSSION .....</b>	<b>8</b>
<b>7.1 MOBILISERING, INFO OCH KOMMUNIKATION .....</b>	<b>8</b>
<b>7.2 TILLGÄNGLIGHET .....</b>	<b>10</b>
<b>7.3 SAMORDNING OCH SAMVERKAN .....</b>	<b>11</b>
<b>7.4 ORGANISATION .....</b>	<b>12</b>
<b>7.5 BESLUT, INFLYTANDE OCH PRIORITERINGAR .....</b>	<b>14</b>
<b>7.6 MÅLEN .....</b>	<b>16</b>
<b>7.6 Utvärderarnas slutsatser.....</b>	<b>18</b>
<b>7.6.1 SAMMANFATTNINGSVIS .....</b>	<b>20</b>
<b>KÄLLOR .....</b>	<b>22</b>
<b>INTERVJUADE .....</b>	<b>23</b>

## **1. Inledning**

Den ideella föreningen Leader Höga kusten bedriver ett landsbygdsutvecklingsprogram i kommunerna Härnösand, Kramfors och Örnsköldsvik. Föreningens styrelse är programmets LAG-grupp, Lokal Action Group, och har till uppgift att inspirera till aktiviteter och prioritera ansökningar utifrån programmets strategi och målsättning.

Leader Höga kustens program syftar till att utveckla landsbygden genom att stimulera nytänkande och lokalt engagemang. Programmet ska svara mot ekonomiskt och socialt hållbara lösningar för landsbygdens problematik och resultera i nya arbetstillfällen. Underifrånperspektiv, nytänkande, samverkan och nätverk är intentioner i genomförandet.

Programmet har sju teman med åtta målområden. 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 och ungdomar kan i ett förenklat förfarande söka stöd om mindre belopp genom ett s.k. paraplyprojekt inom programmet.

Höga kusten med kommunerna Härnösand, Kramfors och Örnsköldsvik har tidigare inte omfattats av leaderprogrammen. Dessa omfattar nu hela Sverige och 2008 tecknade Leader Höga kusten avtal med Länsstyrelsen Västernorrland. Verksamheten startade fullt ut år 2009.

## **2. Utvärderingsuppdraget**

LAG Leader Höga kusten är beställare av utvärderingen som ska visa hur stödmottagare upplevt programmet och LAG-gruppens arbete och funktion. Fa Annika Fälldin fick uppdraget och utvärderingen har genomförts av konsulterna Annika Fälldin och Gun From, Gun From Consulting AB. Utvärderingen har kopplats till den kvalitativa värderingen av programmet som ska redovisas till Jordbruksverket och fångat utvecklingsområden för att tillvarata erfarenheter som kan vara viktiga för framtida insatser och genomföranden.

Utvärderingen genomfördes under juni-sept 2014.

## **3. Syftet med utvärderingen**

Syftet med utvärderingen är att belysa hur LAG Leader Höga kusten har genomfört leadermetoden och hur stödmottagarna har upplevt detta. Utvärderingen belyser de perspektiv som Leader Höga kusten ska 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 under perioden juni- augusti 2014. Utvärderingen har genomförts med intervjuer, enkätundersökningar och dokumentstudier. Intervjuerna har i de flesta fall genomförts per telefon med halvstrukturerade eller semistrukturerade frågeställningar. De halvstrukturerade intervjuerna har svarsalternativ med möjlighet för respondenterna att utveckla svaren. I de semistrukturerade är svarsalternativen öppna.

LAG Leader Höga kusten angav i anbudsförfrågan både metoder och respondentgrupper samt ett önskat antal intervjuer och webbenkäter i respektive grupp. 12 intervjuer har genomförts med LAG-gruppen, verksamhetsledare och administratör, 27 representanter för projektgenomförare och aktivitetsgenomförare i paraplyprojekt. Aktivitetsgenomförarna fick inledningsvis besvara en webbenkät och därefter följde en telefonintervju med uppföljande och nya frågor. Efter intervjuerna tillsändes de utvalda projektgenomförarna en webbenkät med två kompletterade frågeställningar.

Leaderkontoret försåg utvärderarna med förteckningar och adresser samt informerade respondenterna om de kommande kontakterna.

Utvärderingen har studerat LAG-gruppens protokoll, andra utvärderingar och nationella utarbetade förslag inför kommande programperiod. I det offererade utvärderingsuppdraget förutsattes tillgång till Leader Höga kustens egna utvärderingar och uppföljningar av programmets mål och strategier.

Nära nog parallellt har Fa Annika Fälldin och de båda konsulterna Annika Fälldin och Gun From genomfört en liknande utvärdering av Leader Sollefteå. Det har gjort att angreppssätt, omvärldsanalys och vissa intervjuer varit desamma i de båda utvärderingarna. Det har bidragit till analysarbetet men därmed också blivit timmar över att erbjuda i slutrapportering samt det påbörjade strategiarbetet inför nästa period.

Innan de slutliga intervjuerna med programmets finansiärer presenterades och diskuterades utvärderingens resultat med LAG-gruppen. Därefter sammanställdes den slutliga rapporten.

### Urval

Tillsammans med vice ordförande och verksamhetsledaren gjordes ett urval av 12 projekt som speglade olika insatsområden, typer av projekt, geografiska områden, ekonomisk omfattning och sektorer. Därefter gjordes ett slumpmässigt urval, via lottning, av två projekt från ideell och privat sektor i varje kommun. Två bortfall, en på grund av semestertid och en som avstod, gjorde att nya projekt lottades fram. 18 personer intervjuades som representerade 16 olika projekt.

I den lista som utvärderingen erhöll från LAG:s egna paraplyprojekt "LAG-ungdom" och "Utvecklingsparaply" fanns 48 så kallade delprojekt. Slumpmässigt valdes att intervju 3 genomförare från Örnsköldsvik, 2 från Kramfors och 2 från Härnösands kommun. 9 personer intervjuades som representerade 8 olika delprojekt s.k. aktivitetsgenomförare.

## Övriga intervjuer

Intervjuer har genomförts med 10 ledamöter i LAG-gruppen, verksamhetsledare och administratör för programmet. Innan utvärderingen slutligen sammanfattades presenterades och diskuterades resultaten med LAG-gruppen. Detta för att vidareutveckla vissa frågeställningar som sedan tillfördes rapporten och analysen. I arbetet har också intervjuer genomförts med v.ordf kommunstyrelsen Örnsköldsvik vilken också är ordförande i Kommunförbundet Västernorrland, med ordf. och v.ordf. kommunstyrelserna i i Kramfors och Härnösand, Länsstyrelsens enhetschef för näringslivsutveckling vilken också är ansvarig för landsbygdsprogrammets genomförande i länet, regional utvecklingsdirektör Landstinget Västernorrland, regionchef och administratör för LRF Västernorrland, näringslivschef Kramfors kommun, näringslivsutvecklare och projektansvarig i Kramfors kommun samt företrädare för Jordbruksverket, Länsstyrelsen i Jämtland och Svensk travsport. Totalt genomfördes 50 intervjuer och orienterande samtal.

## 5. Kort beskrivning av Leader Höga kustens strategi, metod och budget.

Leader Höga kusten startade 2009 och programmet beräknas pågå till utgången av 2014. LAG-gruppen, vilken också är styrelse för den ideella föreningen som bedriver programmet, har bestått av 18 ordinarie ledamöter. År 2014 består den av 12 ordinarie ledamöter, fem kvinnor och sju män, med fyra representanter i varje sektor (privat, ideell och offentlig sektor). I styrelsen ingår tre suppleanter, en från varje sektor, och dessa består av en kvinna och två män.

Utvecklingsstrategin har sju temaområden och tydliga mål i varje område:

Tema	Beskrivning	Mål
<b>1. Service och infrastruktur</b>	Nya arbetsformer provas och utformas för att skapa god service och bra kommunikationer	Minst 5 innovativa projekt med syfte att utveckla nya lösningar för service och infrastruktur
<b>2. Boende och fritid</b>	Ökad inflyttning. Fler som bor och verkar på landsbygden. Yngre tar i allt större grad aktivt del i föreningslivet och företagandet och bidrar på så sätt till att skapa sina egna förutsättningar.	Bibehållen eller ökad befolkning. Sex nya boendeområden utreds. Öka andelen utrikes födda som aktivt arbetar i föreningslivet. 30 företag startas av unga. Öka ungas styrelsearbete i föreningar med 50 personer.
<b>3. Turism och besöksnäring</b>	Nya produkter och lösningar tas fram för att utveckla besöksnäringen och dess utbud.	10 nya företag bildas inom besöksnäringen. Antalet gästnätter ökar med 20 %. 8 lokala nätverk bildas genom samarbetsprojekt.

<b>4. Miljö och energi</b>	Förnyelse och förnyring skapas inom de areella näringarna, t ex. satsning på lokalproducerade livsmedel och långsiktigt hållbara energikällor. Jord- och skogsbruk bibehåller en viktig position som bas för landsbygden.	5 nya närvärmeanläggningar. 10 företag som ställer om till lokalproducerade livsmedel. Bibehållen åkerareal.
<b>5. Människor och attityder</b>	Skapa en attitydförändring med ökad stolthet och samarbete från kust till inland i kommunerna.	Höjning av den upplevda stoltheten över bygden med 3 procentenheter. 30 nya gränsöverskridande nätverk/samarbetskonstellationer bildas. 12 samarbetsprojekt, erfarenhetsutbyten och studieresor med kontakter utanför Leader Höga kusten.
<b>6. Företagande och entreprenörskap</b>	Ett utökat entreprenörskap, fler företag och starkare företag. Landsbygdens ekonomi förstärks.	Andelen privat sysselsatta ökar med 10 %. 20 nya företag. 40 nya arbetstillfällen.
<b>7. Kultur och kulturarv</b>	Natur- och kulturvärden ska bevaras och tillgängliggöras.	Bibehålla åkerareal. Minst 3 natur- eller kulturarv förvaltas lokalt.

Kriterier som ska beaktas vid genomförande är genusperspektiv, miljö, ungdomars deltagande och integration.

Programmet har bedrivits under tiden 2009-2014. Under programmets genomförande har driftspersonalens tjänstgöringsgrader ökat allt eftersom från 40 % verksamhetsledare och ca 20 % upphandlad administratör till dagens 320 % tjänster för verksamhet, administration och kommunikation.

Förutom 5,3 mnkr för den egna driften så har 22,6 mnkr fördelats till 46 olika projekt. Programmet finansieras med 8 mnkr från offentliga medel därav 6 mnkr från kommunerna Härnösand, Kramfors och Örnsköldsvik och 1,9 mnkr från Landstinget och Kommunförbundet Västernorrland. Från den ideella sektorn finansieras programmet med 8,6 mnkr varav ideell tid värderas till 6,9 mnkr. Till föreningar har fördelats 7,6 mnkr, övriga privata organisationer 4,3 mnkr, offentliga organisationer 4,2 mnkr, LAG:s egna projekt 6,5 mnkr varav egna paraplyprojekt 1,7 mnkr.

### **Leadermetoden**

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.

Metoden anses framgångsrik då den flyttar beslut till en lokal nivå och uppmuntrar till det lokala engagemanget. Den beskrivs av Jordbruksverket med sju principer: **treparterskap, underifrånperspektiv, samarbete, nätverk, lokal utvecklingsstrategi, kreativt uppfinningsrikt arbetsätt och 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.

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.

## 6. Resultat av intervjuer och andra utvärderingar

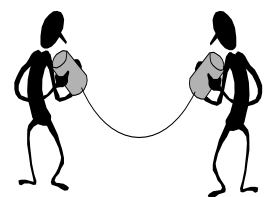
Utvärderingen baseras till största delen på intervjuer för att fånga de kvalitativa aspekterna av parternas upplevelser. Intervjuerna har varit förhållandevis många, och för läsvänlighetens och överblickbarhetens skull redovisas resultatsammanställningen i särskild bilaga till denna rapport (se bilaga 1). Den analys och den diskussion som presenteras i det följande är en direkt återspeglning av resultatet.



## 7. Analys och diskussion

Analysen av och diskussionen kring utvärderingens resultat har i det följande strukturerats utifrån de perspektiv som Leader Höga kusten ska redogöra för i sin slutrapportering till Jordbruksverket. De perspektiven är:

*Mobilisering, information och kommunikation*  
*Tillgänglighet*  
*Samordning och samverkan*  
*Organisering*  
*Beslutsprocess, inflytande och prioriteringar*  
*Måluppfyllelse*



### 7.1 Mobilisering, info och kommunikation

Åren 2004-2007 genomförde i Kramfors och Örnsköldsviks kommuner ett leaderliknande program inom strukturfondsprogrammet Mål 1 Södra skogslänsregionen. Syftet var att förbättra möjligheterna att bo, verka och leva i Höga Kusten. Ramprogramägare var Kramfors kommun och programmets inriktning var aktiviteter för entreprenörskap, produktutveckling, samverkan och infrastruktur. Målgrupper var lokala utvecklingsgrupper, intresseföreningar, kooperativ, offentliga aktörer, näringslivet m.fl. En beslutsgrupp LAG, local action group, bestående av 12 personer med företrädare för partnerskapets olika sektorer, privat- ideell och offentlig styrde programmet. Erfarenheterna var så goda så det beslöts att mobilisera för ett "riktigt" leaderprogram och då också utöka det geografiska området med Härnösands kommun eftersom de tre kommunerna under tiden utvecklade en gemensam satsning för besöksnäringen i Höga kusten. Med detta som grund



genomfördes ett processarbete med föreningar och organisationer i området, programmet utvecklades och den ideella föreningen Leader Höga kusten bildades.

Uppsökande verksamhet i föreningslivet och LAG-ledamöternas kopplingar till olika landsbygdsnätverk samt hemsidor och artiklar är de metoder som använts för att göra programmet mer känt och locka ansökningar till programmet. LAG-gruppen anser att detta i stort sett är verksamhetsledarens och ordförandes uppgift att sköta. De är nycklarna då de är, i området, kända landsbygdsutvecklare från många andra projekt och verksamheter. LAG-ledamöterna själva informerar och slussar människor med idéer till programmet.

Programmet har större chans till spridning genom den offentliga och den ideella sektorn då de LAG-ledamöterna har organiserade nätverk och mötesplaster. Representanterna för offentlig sektor är tjänstepersoner i de tre kommuner som ingår i programmet och har landsbygdsutvecklingsfrågor i sitt tjänsteutövande. Den privata sektorn har svårare att nå ut. Dels för avsaknaden av lika tydliga strukturer och kopplingar till företagorganisationer men också för att programmet uppfattas ha begränsningar för företagandet.

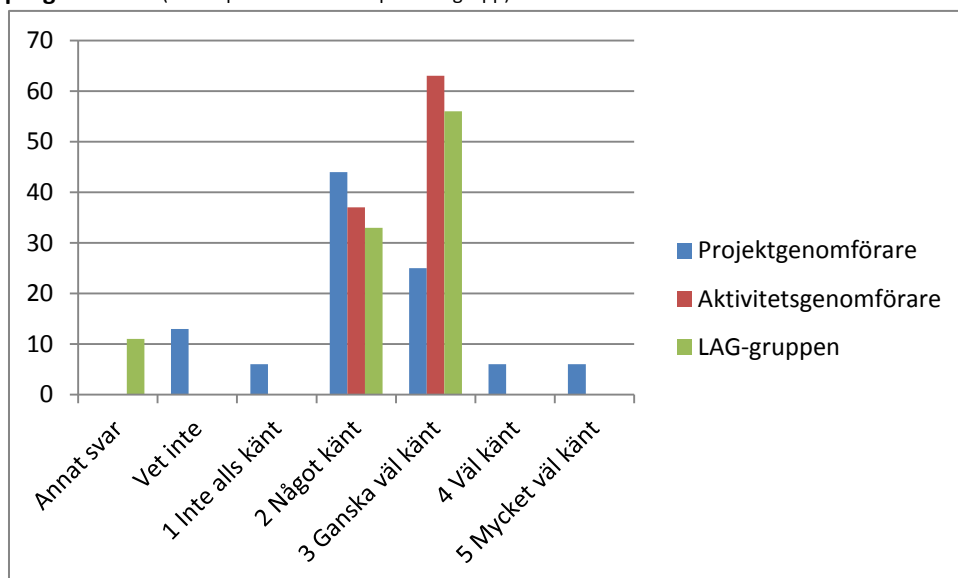
Ansökningar till programmet är ojämnt fördelade i det geografiska området. Det finns en känsla av att projekt uppstått i områden med koppling till aktiva företrädare i programmet. Det pratas om "vita fläckar" i leadersammanhang. Geografiska områden där programmet inte är aktivt. I intervjuerna framgår att det kan bero på en brist på information till människorna i de områdena. Men antas också kunna bero på en brist på kraft och ork i föreningslivet.

Av de 45 beviljade projekten i programmet har mer än hälften projektägare som är föreningar eller ekonomiska föreningar med kopplingar till föreningslivet. De har tilldelats nära hälften av budgeten. Till det kommer de paraplyprojekt där föreningar kan söka för aktiviteter. Det kan antas borga för ett visst underifrånperspektiv och lokal förankring i genomförandet. Leadermetoden bygger på att underifrånperspektivet redan är tillvarataget i utformandet av strategin. Representanter för den privata och ideella sektorn identifierade tillsammans med den offentliga sektorn områdets potential. Bristen är företagets ringa medverkan i programgenomförandet, däremot är kommuner och organisationer medskapande i programmet.

Det saknas strategier för information och kommunikation och det har också, ända till absolut sista skälvanande minuterna i programmet, saknats kompetens och personell resurs för det. LAG-gruppen har diskuterat frågan frekvent, det kan utläsas i protokoll, och punktinsatser för hemsidan har genomförts. LAG fattade beslut om att skapa en kommunikationsplan men det arbetet genomfördes aldrig.

LAG-gruppen efterfrågar mer av idéer och mer kvalitativa projekt då konkurrensen inte varit hög. Det har istället lett till egna projekt och att den offentliga sektorn har genomfört projekt inom programmet. Dessa har riktat sig till föreningslivet, alternativt för infrastruktur samt ett innovativt miljöprojekt.

## Hur de intervjuade uppskattar att LHK är känt hos föreningar och organisationer som skulle kunna söka ur programmet? (antal i procent av sin respondentgrupp)



(Annat svar: Anser att det beror på sektor, offentligt Mycket väl känt, ideellt Väl känt, privat Inte alls känt)

Det finns en någorlunda gemensam bild av att programmet är relativt känt av de som skulle kunna söka ur det. Fördelen med den uppsökande verksamheten är att förutsättningarna ökar för att projekten genomförs i sann leaderanda med nytänkande, lokal förankring och i samverkan. Men om den uppsökande verksamheten riktar sig till de organisationer som redan är kända av uppsökarna så finns en risk att redan starka områden blir ännu starkare.

Resultatet av intervjuerna visar att det funnits brister i kommunikation och information. En förklaring kan vara att man från början hade för liten personalbemanning för det omfattande arbete som krävdes, och att man först i slutet av perioden hade tillgång till egen personal för arbetsområdet.

Tolkningen av statsstödsreglerna, den omfattande administrationen och kraven på samverkan anses vara hinder för företagens medverkan i programmet. Om företagen fått mer information om nyttan med programmet för deras del, och inspirerande exempel från andra Leaderområden, kanske fler ansökningar kommit in från företag. Länsstyrelsen Västernorrlands representant påpekade vikten av att inte rikta sig till liknande målgrupper och inte erbjuda liknande insatser som andra program. Vad är det unika i programmet, vad kan föreningslivet och det offentliga i samverkan med företagen i bygden bidra med och vilka synergieffekter kan uppnås? Det hade LAG-gruppen behövt diskutera.

Mer av strukturer och ett mer metodiskt kommunikationsarbete hade kunnat leda till fler ansökningar från olika organisationer och företag. Fler projekt att välja bland skulle innebära att LAG-gruppen hade behövt föra en prioriteringsdiskussion utifrån programmets målsättning.

## 7.2 Tillgänglighet

Verksamhetsledaren och ordförande har spelat en roll i vägledningen för att projekt och insatser skall hamna rätt och på rätt nivå i programmet. Det spelar nog också in då de allra flesta genomförare anser att de kunnat söka för det de helst velat genomföra. De som inte tycker så har anpassat sina önskemål och sökt för delar av det de haft behov av. Det finns önskemål om att en positiv behandling

av en förstudie borde kunna leda till en positiv behandling av en ansökan om projekt grundade på förstudieresultatet.

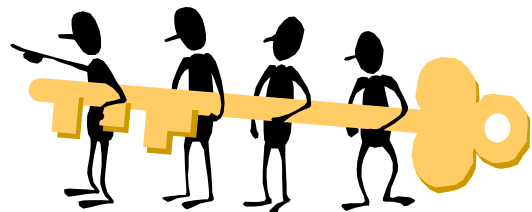
Nära 40 % av projektgenomförarna ansåg att det var komplicerat eller mycket komplicerat att genomföra projekt i programmet. 30 % ansåg det hanterbart och resterande lätt. Noteras bör att alla inte hunnit till slutrapportering av sina projekt.

Förutom den överadministration som också vana projekthanterare pekade på så var det tidrapportering, betalningsbevis och likviditet det som särskilt lyftes fram som svårigheter och hinder av genomförarna. Att ta bort betalningsbevisningen och förändra tidsrapporteringen samt bättre IT-system är vad som inför nästa programperiod finns i det förslag som ligger för beslut hos EU-kommissionen. Så förhoppningsvis kommer 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. Vilket kan få till följd att många avstår att söka.

Ansvarig från Länsstyrelsen Västernorrland bekräftade bilden av den krångliga och omfattande administrationen och menar att Jordbruksverket inte gärna besvarar tolkningsfrågor utan väntar till dess det finns något konkret att bedöma. Ett sådant icke proaktivt förhållningssätt är förkastligt speciellt när programmen riktar sig till föreningslivet.

Leaderprogrammet kräver genomförare med en stark grundorganisation, projektvana och god likvid förmåga. Det visar både den här utvärderingen och andra utvärderingar av leaderprogram. När det gäller likviditeten så har flera föreningar varit tvungna att låna pengar av privatpersoner och andra föreningar. Förutom programmets karaktär har det varit speciella påfrestningar under en period då Jordbruksverket stoppade utbetalningar. Det fick stora konsekvenser för projekten i flera leaderområden. Men likviditetsproblematiken är också vad som beskrivs i andra områden i olika utvärderingen och är ett känt problem. Det finns inga fasta beslutsdatum och utlovade ledtider så att det går att göra någon likviditetsbudget med någorlunda kvalitet för projekten. Programmet har inte heller någon uppfattning om vilken likviditet som krävs för olika stora projekt.

Paraplyprojekt där organisationerna kan söka som aktivitetsgenomförare har varit ett bra sätt att lösa problematiken och göra programmet mer tillgängligt för målgruppen. Även om ingen av genomförarna i dessa tycker att det är komplicerat med ansökan eller redovisning så påtalas och ifrågasätts ändå byråkratin och rimligheten i denna.

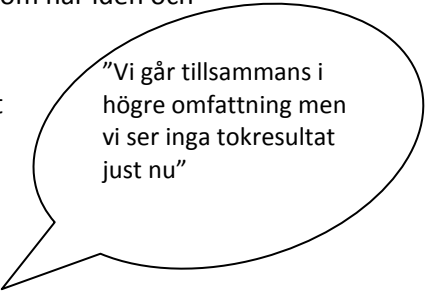


### **7.3 Samordning och samverkan**

LAG har bedrivit egna projekt för samverkan och samarbete både mellan leaderområden och inom det egna leaderområdet såväl för LAG-gruppen som för målgrupperna. Det finns flera projektinitiativ som har förenat föreningslivet i bygden och det har varit ett krav på samordning från programmet. Det finns flera projektinitiativ som har förenat föreningslivet i bygden och det har varit ett krav på

samordning från programmet. Genom vissa projekt har nya mötesplatser och samarbeten skapats. Några i LAG-gruppen pekar på att initiera till lokalt samarbete betyder extra arbete och att det inte alltid bidrar reellt till genomförandet och bestående effekter. Det är nyttan med projekten som är det viktiga. Att det skall vara till nytta för många hindrar inte att det är en aktör som har idén och genomför projektet.

Att programmet stärker den lokala identiteten råder inga tvivel om. Att vara stolt över sin bygd och skapa möjligheter att leva och verka på landsbygden är en sammanfattning av hur LAG:s ledamöter definierar stärkt lokal identitet i utvärderingen. Det är vad hela programmet handlar om och det jobbet sker ute i projekten, menar LAG-gruppen.



”Vi går tillsammans i högre omfattning men vi ser inga tokresultat just nu”

I intervjuerna med genomförarna framträder en delad bild av samarbeten. Samarbeten under projekten eller i andra händelser i byn/området hör till. Men att det leder till mer beständiga nya samarbeten är mer oklart. Det finns en risk för att vissa utpekade samarbeten är en pappersprodukt. Samverkan och samarbeten måste byggas från grunden och inte pekas ut från toppen. Det är ett krävande arbete. Som någon också påpekade så kan de resultaten kanske inte mätas just nu. Det kan vara ett uppslag att följa upp i vilken omfattning Leaderprogrammet lett till nya samarbeten, vilka det varit och vilka effekter det fått efter programgenomförandet.

Utvärderarna inser att det är både tids- och arbetskrävande att bygga lokala samarbeten, men menar ändå att det är värt ansträngningen eftersom det kan leda till bestående resultat för framtiden. Detta bekräftas av erfarenheter från andra Leaderområden. Vad det handlar om är att involvera de intressenter som kan vara berörda av projektet vid planeringen men också att försäkra sig om att det finns acceptans för projektet lokalt i samhället. Att projekten byggs för mer hållbara samarbeten är en viktig uppgift för leaderkontoret och LAG- gruppen.

Kommunerna är mer engagerade nu än när programmet startade och ser Leader som en möjlighet och som ett verktyg i det egna arbetet för landsbygdsutvecklingen. I det avseendet har samarbetet utvecklats. Kommunerna är mer informerade om vad som händer på landsbygden och frågorna har fått högre status genom programmet, är uppfattningar hos de intervjuade i LAG-gruppen.

Att kommunerna representeras av tjänstepersoner är en fördel då programmet ses som ett verktyg i det kommunala landsbygdsutvecklingsarbetet. Andra utvärderingar visar att särskilt framgångsrika har de kommuner varit som haft landsbygdsutvecklare.

## 7.4 Organisation

Den operativa organisationen var inledningsvis liten men har utökats allt eftersom verksamheten har tagit fart. Det var inte heller lätt att bedöma hur mycket personella resurser och vilka kompetenser och förmågor som behövdes för genomförandet. Det fanns ingen erfarenhet av att driva ett leaderprogram. Alla var nybörjare. Också den granskande och beslutande myndigheten Länsstyrelsen Västernorrland.

Arbetsuppgifterna har framträtt allt eftersom. I efterhand ser LAG-ledamöterna att verksamhetsledare och administratör hade behövts i större omfattning direkt i programstarten. Avsaknaden av kommunikationskompetens har också varit tydlig. Uppfattningen är att personella

resurser för administration och kommunikation borde kunna delas med andra leaderområden. Men om stora områden ska bäras av ideella genomförare så krävs det större programresurser för att kunna vara ett reellt stöd i genomförandet. Ansökningar, rekvisitioner och rapporter måste vara kompletta för att korta ledtiderna för myndigheternas godkännande och utbetalning av pengar. Dem programmet riktat sig till har varit i stort behov av snabb hantering inte minst för att klara den likvida situationen men också för att få sina rapporter och rekvisitioner bekräftade. Det kan skapa en stor oro för små föreningar med litet eget kapital att inte veta om alla kostnader blir beviljade.

Det har funnits många blandade arbetsuppgifter att fördela på få personer. Att vara utvecklare, processledare, organisatör, administratör, projektstödare, kommunikatör, problemlösare, nätverksbyggare, strateg, myndighetsutövare, med kompetens för innovation, jämställdhet, mångfald och integration är vidlyftigt. Risken finns att personal känner sig otillräcklig när det är arbetsuppgifter som enskilda omöjligt kan svara upp i kompetens emot. Det är inte bara för den enskilda människan, utan också för en organisation, en icke gynnsam känsla. Förväntningarna på personalen har varit otydliga då inga direktiv finns och då vet inte heller personalen när de uppfyllt sitt uppdrag. Rutiner, system och arbetsuppgifter behöver klargöras. Risker finns också att ledarskapet, beslutsvägarna och ansvarsutkrävandet blir otydligt då såväl ordförande som vice ordförande arbetar operativt i programmet.

LAG-gruppen har synpunkter på det stöd de fått av den operativa organisationen för sitt eget arbete och för sina beslut. Handlingar kommer sent och i olika format olika gånger. Det är ofta bråttom och ibland tas beslut under tidspress. Den välvilliga inställningen till sökande och ledtider är förklaringen. Men brådskan kan bli kontraproduktiv då ofullständiga underlag gör att besluten skjuts upp. Webbmöten och andra tekniska hjälpmedel är förslag till lösningar från gruppen som dessutom kan spara tid, kostnader och miljö.

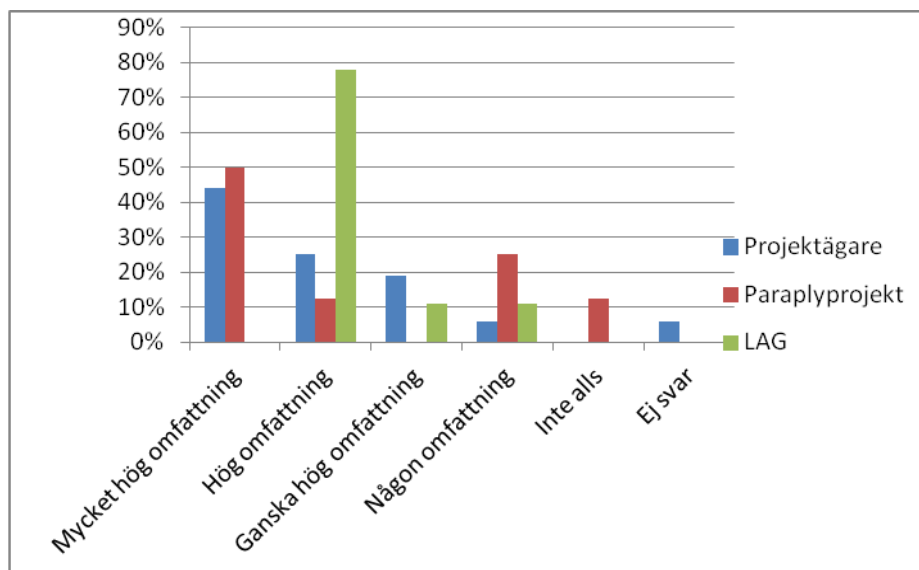
Gruppen har ett arbetsutskott som hanterar verksamhets- och personalfrågor och förbereder vissa ansökningar. Det är utskottet som har information om mål och pengar och tar beslut i paraplyprojekten. Det saknas protokoll eller annan kontinuerlig information från utskottet. Det har varit svårt för LAG-ledamöterna att få ett helhetsperspektiv av programmet och genomförandet och därmed att fatta strategiska beslut som bygger på egna ställningstaganden när man inte tar del av hela verksamheten. Mer tid för reflektion i arbetet påtalades. Det gäller både det strategiska och det operativa arbetet.

Mer transparens, mer av organiserad dokumentation och information via webben skulle göra var och en av ledamöterna själva ansvariga för att ta till sig informationen.

Vems är då ansvaret för detta? Ytterst är det hela LAG-gruppens ansvar att se till att driva ett professionellt styrelsearbete. Styrelsen, som LAG-gruppen är, måste vidta det man anser vara lämpliga åtgärder för att verksamheten ska drivas med kvalitet, uppnå målen och genomföras på ett rättsäkert sätt och i enlighet med lagar och bestämmelser. För det behövs ett mer systematiskt styrelsearbete och mer av instruktioner och dokumentation än det LAG Höga kusten uppvisar. Styrningen av en organisation underlättas också om rollerna och avgränsningarna är tydliga mellan strategisk styrning och operativt utförande.

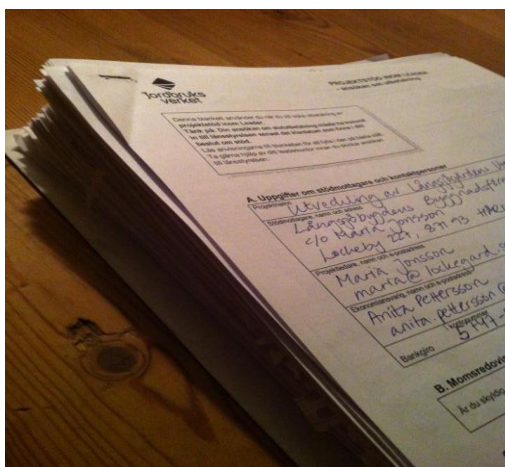
Att genomförarna har fått det stöd och den hjälp de behövt av Leader Höga kusten i hela processen är tydligt. Tiden från idé och ansökan till beslut ansågs rimlig av de sökande.

**I vilken omfattning de intervjuade uppskattar att genomförarna fått det stöd och den hjälp som de behövde.**  
(antal i procent av sin respondentgrupp)



Personalen fick stor uppskattning av genomförarna för hur tillgängliga och serviceinriktade de var. Några genomförare menade att stödet var en förutsättning för att de startade projekten. De utvecklingsinriktade samtalen gillades. Det administrativa stödet och på det sätt det genomfördes, var mycket uppskattat. Men för att bli riktigt proaktiva behövs fler insatser för stöd i projektprocesserna och mer av uppföljande samtal. Meningen var att LAG-ledamöterna skulle fungera som faddrar till de olika projekten men avsaknaden av riktlinjer och osäkerhet om ersättningar för uppdrag och resor bidrog till att satsningen kom av sig. En uppföljning hur resultaten tas om hand och hur insatserna implementeras är viktigt för att få de önskade effekterna av satsningarna men också för en lärandeprocess i programmet.

Mer tydliga instruktioner initialt om vad som krävs för rapportering och rekvirering av medel och vilken tidsåtgång projekt kan räkna med för administrationen hade varit viktig information i planering och initiering av projekt. Nu blev det istället obekväma upptäckter och tidsödande extra arbete för genomförarna.



Utvärderingen konstaterar att organisationen haft fokus på genomförarna som har fått stöd och hjälp i hög utsträckning av leaderkontoret. Organisationens ambition har varit att så långt som möjligt försöka möta och dämpa effekterna för genomförarna av den omfattande byråkratin i programmet. Det har varit både bra och nödvändigt.

## 7.5 Beslut, inflytande och prioriteringar

Strategin har ingen speciell spets utan handlar mer om allmängiltig landsbygdsutveckling, och det har LAG-ledamöterna med sin bakgrund kompetens för. I programgenomförandet får gruppen också en

bred kompetens vad som händer på landsbygden i området. Men valberedningen ifrågasätts då det är de som är aktiva och väl kända från andra sammanhang som valts till LAG.

En fråga som uppstått i utvärderingen är vilken roll den ideella föreningen spelar och varför de som genomför projekt och aktiviteter måste bli medlemmar? Rent organisatoriskt kan frågan ställas hur föreningsarbetet sköts av LAG-gruppen som är föreningens styrelse. Vad är meningen med föreningen? Frågan om föreningens betydelse och avsikt diskuterades i ett möte med LAG-gruppen. Det kunde konstateras att föreningen bildats av formaliaskäl för att driva programmet men att det egentligen inte krävde genomförarnas medlemskap då det inte är en ekonomisk förening. Hur och till vad föreningen skulle användas till i övrigt hade inte diskuterats och det fick bli en erfarenhet att ta med inför nästa programperiod. En förening skulle på olika sätt kunna vara ett viktigt och aktivt forum för landsbygdsutveckling i området.

LAG-gruppen har minskat allt eftersom ledamöter avgått och är i enlighet med stadgarnas nedre gräns för antalet. Otydlig representation och privata sektorns otydliga kopplingar till organisation och därmed mandat påtalades. Person ses viktigare än funktion av de intervjuade. Att det är personer med engagemang för landsbygdens utveckling är det viktigaste. Vilken sektor man representerar är inte viktigt. Alltså, vilken stol man sitter på är underordnat. Mot det talar att trepartnerskapet ses nödvändigt. Alla sektorer ansågs behövas för ökad lokalkännedom, tillgång till flera nätverk och fler olika perspektiv och kompetens i beslutssammanhang. Stimulerande, nyttigt, berikande och optimalt är ord som används om trepartnerskapet. De tre sektorerna är ett svenskt påfund. I europasammanhang talas om offentlig och privat sektor, där privat sektor är allt som inte är offentligt.

Hälften tycker att det är balans i inflytandet från ledamöterna medan hälften tycker att det är offentlig sektor som väger tyngst. Offentlig sektor mer av kompetens då de i sin profession arbetar med frågorna. Privata sektorn bidrar med ett mer entreprenöriellt förhållningssätt i värderingen av projekt.

LAG-gruppen anser sig ha präglats av samsyn och avsaknad av konkurrens mellan sektorerna eller mellan kommunerna. Arbetsklimatet har varit positivt. Det kan ha sin grund i att det varit få projekt och inga egentliga prioriteringar har varit nödvändiga. Har man bara funnit att projekten passat in i strategin så har det funnits utrymme. Programmets företrädare har kompetens och erfarenhet så de kunnat vägleda de som inte passat in i strategin till andra program.

Om arbetsuppgifterna kan uppfattas vidlyftiga så kan detsamma sägas om strategin. Målsättningen med nya företag och nya arbetstillfällen i en sådan omfattning måste vara ouppnåeliga då Leader Höga kusten i stort sett riktat sig till föreningslivet. Det är främst i företagen som arbetstillfällen skapas och några egentliga strategier för att bereda plats för mer av företag kan inte identifieras i de intervjuer och de dokumentstudier som utvärderingen bygger på. Nu har programmets mål inte heller varit tongivande i underlagen för beslut av insatser. Det har istället handlat om programmets olika axlar och att nå budget i dem. Målen har ledamöterna överlämnat till verksamhetsledaren och ordförande att bedöma.

Nej, inte målen men "till gagn för många, samverkan med flera och byautvecklingsfokus" är ledorden i besluten. Leadermetoden uppskattas för att den är mer handfast och det tolkar utvärderingen till

att metoden ger mer av stöd till sökande och de sökande genomför aktiviteter och investeringar i praktiken. Det blir synliga resultat.

Inställningen hos LAG till mål och mätningar är ambivalent. Vad är en effekt av Leader och vad är effekter av annat? Vad är vad? Utvärderarna menar att den bristande logiken i programgenomförandet troligen bidrar till detta. Målsättningen kräver andra insatser och större utrymme för företag och företagande i projekten. Från projektägare har påtalats den "smala ås" som föreningslivet har att gå på i detta program som måste leda till arbetstillfällen och företag. Föreningslivets roll kan istället vara att arbeta mer med förutsättningar för företagande och sysselsättning i samverkan och i samarbete med näringslivet på orten.

Nytänkande är en annan viktig parameter. Utvärderingens uppfattning är att nytänkandet aldrig definierats av LAG-gruppen. Vad menar vi med nytänkande och vilket nytänkande ska vi stödja och inspirera till? Nytänkande är en mognadsprocess menar en intervjuad som tror att det varit mer av nytänkande i projekten om det funnits mer av kommunikationskraft. Nytänkandet har satts i en lokal kontext. Om något inte genomförts tidigare i det lokala området så kan det tolkas som nytänkande. Jordbruksverket definierar nytänkande som vägen till nya samarbeten, nya branscher eller utvecklingsområden. Strategin är inget hinder för nytänkande utan det är sättet att tänka, menade en intervjuad, som ansåg att det är lätt att bli för konservativ och anpassa sig efter regelverket. Mer av mod efterlystes.

Paraplyprojekt med möjligheter att söka för genomförandeaktiviteter har varit ett strategiskt grepp för att nå målsättningen i de olika axlarna och för att nå ut till målgruppen med enklare medel. Genom dem finns det möjlighet att få stöd för insatser som inte kan sökas någon annanstans. Det har varit uppskattat också av målgruppen. De små beloppen gör nytta och flera har använt pengarna för att undersöka möjligheterna till en större satsning. Men visst, det finns önskemål om att höja beloppsgränsen både i LAG-gruppen och av genomförarna.

## **7.6 Målen**

LAG Höga kusten har ingen kontinuerlig måluppföljning i programgenomförandet. Vid beslutstillfällen och uppföljningar koncentrerades istället på vilket utrymme som fanns i de olika axlarna i programmet. Utvärderingen förutsatte tillgång till LAG:s egna utvärderingar och uppföljningar av programmets mål och strategier. Därigenom kan ingen värdering göras om programmets effektivitet utifrån uppnådda mål. Dock kan konstateras att av de 20 nya företag och 30 nya företag som skulle startas av unga och 40 nya arbetstillfällen som skulle uppnås rapporteras från Jordbruksverket per 2013 fem nya företag och sju nya arbetstillfällen. Var det verkligen rätt mål för programmet, alternativt; var det rätt målgrupp?

Vad är viktigt för att skapa de långsiktiga utvecklingsspirallerna? Att bygga upp det sociala kapitalet, engagemanget och att människor kommer samman skapar attraktionskraft och utveckling i en bygd. Det är också det som programmet gjort.

Politiska företrädare för kommunerna och företrädarna för de regionala aktörerna, samtliga finansörer, känner sig tillräckligt informerade och anser att Leader och Leader Höga kusten är ett bra komplement i det regionala och det lokala utvecklingsarbetet. De uttrycker stor tilltro till insatserna, de ideella krafterna och utvecklingsprocesserna. I kommunerna, som har olika infrastruktur för



landsbygdsfrågorna, har uppgifterna fått högre prioritet och status och leader ses som ett av verktygen i det egna utvecklingsarbetet.

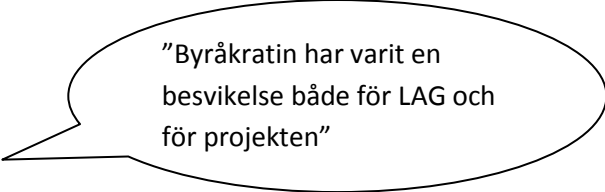
Insatserna skapar förutsättningar för att leva, bo och verka på landsbygden och det anses så viktigt så att den konkreta målsättningen i programmet med arbetstillfällen och nya företag blir underordnat detta.

De olika kriterierna som genomförarna ska ta hänsyn till ses som ett viktigt signalsystem även om det kan vara svårt att omsätta i praktiken. De horisontella kriterierna genus, ungdomars deltagande, miljö och integration har inte applicerats på projekten utan LAG har försökt att svara mot dessa genom speciella projekt. Det är troligen en kunskapsfråga såväl för personalen, LAG-gruppen som för genomförarna om hur sådant arbete integreras och systematiseras. Att dessutom en ensam representant för ungdomar i LAG-gruppen ska säkerställa ungdomsperspektivet är inte möjligt.

### **Bra och mindre bra, utmaningar och hinder**

#### LAG tycker att programmet:

- ger möjligheter att tillvarata lokala idéer på ett bra sätt
- ger möjlighet att stöd för sådant som man inte får i andra sammanhang
- skapat en möjlighet för föreningar på landsbygden genom mindre och enklare stöd
- har lokal förankring och närhet till genomförarna
- har en fördela med att den ideella tiden ingår i finansieringen och att all finansiering är klar



”Byråkratin har varit en besvikelse både för LAG och för projekten”

#### LAG tycker att:

- det är bra att metoden kräver samarbete. Både i LAG och i projekten.
- trepartnerskapet varit stimulerande och berikande.
- landsbygdsfrågorna fått en högre status genom programmet
- kommunerna är mer informerade om läget på landsbygden

#### LAG tycker att det går att bättre och mer:

- tydliggöra organisationen och att representanter ska ha tydliga mandat och uppdrag
- sätta rimliga mål och mer av förutsättningsskapande insatser
- sätta av tid för reflektion i arbetet
- stärka företagets roll i programmet
- kommunicera och informera med moderna verktyg och angreppssätt. Det är den insats som måste prioriteras och utvecklas.
- utarbeta administrativa rutiner och blanketter för att underlätta för genomförare
- informera och följa upp projekt för att underlätta genomförandet
- arbeta för kortare tider för handläggning och beslut
- bli mer olydig, chansa ibland och tänja mer på gränserna

#### Genomförarna tycker att den stora skillnaden mot andra program varit:

- närheten, närheten, närheten och tillgängligheten
- hjälpsamma, intresserade och konstruktiva företrädare
- det öppna klimatet, det personliga bemötandet och glädjen

#### Genomförarna gillar:

- möjligheterna till förstudier som blir en del i utvecklingsinsatserna
- programinriktningen
- rådgivningen
- att möjligheterna genom Leader skapar engagemang och stolthet i bygden
- att det finns tillgängliga små medel för att realisera idéer viktiga för bygden
- att den egna arbetsinsatsen värderas i kronor

#### Genomförarna tycker att programmet bättre och mer kunde

- förändra konceptet för att bättre passa föreningslivet
- svara mot investeringar då det skapar stolthet i byn
- anpassas till attraktionskraft och mindre till arbetstillfällena och sysselsättning
- arbeta för bättre förutsättningar för områdets företag i samarbete med företagen
- sprida kunskapen om programmet och möjligheterna
- spridas till andra aktörer i stödsystemet
- vara tydligt i innehållet och vad som krävs för en idé att realiseras
- följa upp projekt, ge feedback och verka för långsiktiga effekter
- underlätta och förändra administration och administrativa rutiner
- informera om vilken likviditet som krävs för olika projekt.
- systematisera och fastställ brytdatum för rekvisitionshanteringen och utbetalningar
- pressa tiden mellan slutredovisning och utbetalning
- tydliggöra den tid som kommer att krävas för att administrera och rapportera projektet

## **7.6 Utvärderarnas slutsatser**

Det är tydligt att trots alla utmaningar som LAG och kontorets personal stått inför så har fokus riktats mot genomförarna i programmet. De uppskattar högt programmets närhet och tillgänglighet. De som har erfarenheter av andra program upplever en stor skillnad. Företrädarna för programmet är kända och de har redan en förkunskap om området och vad som kan fungera. Det blir mer personliga möten med större utrymme för att mötas i "ögonhöjd". De olika alternativen som erbjuds med förstudier, förenklade ansökningar och reella projekt skapar möjligheter för flera och i olika stadier av utvecklingskedjan. Det talas om personligt bemötande och gemensam glädje över insatserna mellan företrädare och genomförare. Det skapar troligen mer av lojalitet och öppenhet emellan som kan vara en bra grund för uppföljning och styrning mot mer långsiktigt hållbara insatser.

Möjligheterna som genom programmet öppnat sig för föreningslivet finns inte i andra sammanhang gör nytta och skapar engagemang och stolthet. Det är många handfasta insatser och investeringar som är synliga för det omgivande samhället och som därmed påverkar den lokala identiteten och de lokala förutsättningarna i positiv riktning. Men också möjligheten att göra förstudier och undersökningar för att bedöma möjliga insatser och idéer är uppskattat och gynnar utvecklingen.

Genomförarna har i hög omfattning fått den stöd och den hjälp som de behövt av Leader Höga kusten. Stödet har byggt på personalens och företrädarnas kompetens och har varit en förutsättning för flera att starta och genomföra projekten.

Trots att det är komplicerat att administrera och möta byråkratin i programmet så skulle projektgenomförarna rekommendera andra att söka ur programmet. Det får anses vara ett högt betyg för programgenomförandet.

Det är oacceptabelt att projektgenomförare kan hamna i situationer där privata lån måste till för att klara likviditeten. Genomförarna ser att problemen i detta ligger bortom Leader Höga kusten och att det har med myndigheternas regelverk och tolkningar av dessa att göra.

Genom att fördela en stor del av resurserna till föreningslivet så har ett visst underifrånperspektiv beaktats också i genomförandet. Genom den uppsökande verksamheten ökar förutsättningarna för att projekt genomförs enligt Leader Höga kustens intentioner: nytänkande, lokal förankring och i samverkan. Men det är ett resurskrävande arbetssätt och risken finns att det är de redan aktiva områdena som blir uppsökta.

Ett mer metodiskt kommunikationsarbete hade kunnat leda till fler ansökningar från olika organisationer och företag. Fler projekt att välja bland skulle ha inneburit att LAG-gruppen hade behövt föra mer av prioriteringsdiskussioner utifrån programmets målsättning. Ett utvecklat och metodiskt kommunikationsarbete byggt på intressent och målgruppsanalyser hade bättre säkerställt transparens mot stödmottagare, finansärer och allmänhet. Vem ska informeras, om vad, när och hur?

Verksamhetsledaren och ordförande har spelat en stor roll i såväl mobiliseringsarbetet som för tillgängligheten av programmet. De är kända i olika landsbygdsutvecklingsområden och de som människor tar kontakt med, oavsett leader, för att hitta lösningar och finansiering av utvecklingsinsatser och investeringar.

Programmets karaktär gör att det inte passar alla föreningar och organisationer att genomföra projekt i programmet. Helst ska de vara en stark organisation, med administrativ projektvana och en ordentlig slant på banken. Men kontorets personal har gjort sitt yttersta för att de föreningar som haft utvecklingsidéer har kunnat genomföra dessa inom programmet. Och LAG-gruppen tillskapade framgångsrika paraplyprojekt för att bättre möta upp mot föreningslivet.

Frågetecken finns om programmet lett till mer beständiga samarbeten. Det finns i vissa fall risk för att det varit samarbeten och samverkan enbart under projekttiden. Däremot är Leader Höga kusten en del i kommunernas verktyglåda. Både i de projekt kommunerna driver genom programmet men också i eget andra landsbygdsutvecklingsområden.

Alla var barn i början. Ingen visste riktigt vad som krävdes av organisationen och i vilken omfattning. Personella resurser har utökats allteftersom och det har jobbat hårt för att möta behoven hos genomförarna. Och resultat har skapats och mycket har hänt ute i bygderna. Men det saknas en viss strategisk styrning och ledning och LAG-gruppen hade behövt bättre stöd för sitt arbete. Det hade behövts mer av klargörande rutiner och system, mer av styrdokument och tekniska lösningar för att

kvalitetssäkra processerna. Det hade behövt mer av proaktivitet genom uppföljning, kunskapsöverföring och reflektion. Sammantaget har det varit LAG-gruppens ansvar. Utvärderarna anser att kalla en styrelse för LAG-grupp kan leda tankarna fel och inte tydligt koppla till det formella och juridiska ansvar som en LAG-grupp har.

Ett interaktivt forum för diskussion och information kan ge möjlighet att öka engagemang, delaktighet och inflytande. De särskilda plattformar för styrelse- eller projektarbete som finns ger möjlighet att både dokumentera alla handlingar och att föra diskussioner. Är man bara uppkopplad mot nätet har man alla handlingar med sig överallt. Men alla måste anamma arbetsättet.

Strategin har varit vidlyftig med svåruppnåeliga mål särskilt med tanke på att programmet riktats mot föreningslivet. Därför brister det i programlogiken. Den utveckling föreningslivet ser nödvändig hör inte alltid ihop med arbetstillfällen och sysselsättning utan är av mer förutsättningsskapande karaktär. Bristerna i programlogiken kan också ha bidragit till avsaknaden av måluppföljning och målstyrning.

Mer av företags medverkan saknas i genomförandet. Inriktningen har varit bygdeutveckling utifrån den ideella sektorn. Ambitionen att ta sig an de hinder som statsstödsreglerna upplevts vara för att skapa intresse hos företag har varit låg. Det finns goda exempel i andra delar av Sverige på hur företag exempelvis i de gröna näringarna kunnat nyttja och bidra i programgenomförandet. Arbetet borde ha utvecklats genom att sammanföra företagen i en diskussion om vad som är viktigt i bygden tillsammans med föreningslivet och den offentliga sektorn. Vad är viktigt just här?

LAG-gruppen som helhet har god och lång erfarenhet av landsbygdsutveckling och därmed kompetens för programmet. Men då det har varit svårt att fylla axlarna för jord- och skog och miljö uppstår frågan varför inte representanter för den sektorn finns med i gruppen. De företagarna hade kunnat bidra till sektorsövergripande samarbeten och utveckling.

Programmet har integrerats i kommunernas verktyglåda för landsbygdsutveckling och kunskapen om de aktuella förutsättningarna för landsbygden i området har ökat då programmet finns representerat i viktiga mötesplatser och sammanhang.

### **7.6.1 Sammanfattningsvis**

Det har varit stort fokus och uppmärksamhet i Leader Höga kusten på att göra programmet tillgängligt företrädesvis för att föreningslivet, konkret och reellt, ska kunna utveckla och göra insatser för landsbygdens utveckling. Resurser har funnits också för sådant som inte finns i andra program och insatser. De som sökt och beviljats medel i programmet är mycket nöjda med det de genomfört och det stöd de fått i sitt arbete av leaderkontoret. De offentliga finansiärerna och regionala utvecklingsaktörerna har stor tilltro till Leader Höga kusten och är mycket nöjda med det som åstadkommit i programmet.

För att få högsta betyg av utvärderarna hade det krävts en styrning och ledning av programmet med mer utvecklad systematik, mer av mod att utmana systemen, mer genomtänkt nytänkande och en mer utvecklad programlogik.

Flera av de svårigheter och hinder som programmet, LAG-gruppen och genomförarna mött har inte med det lokala genomförandet att göra utan är ett resultat av de strukturer, arbetsätt och regelverk som omgärdar programmet. I skenet av det kan man, precis som i andra utvärderare<sup>1</sup> gjort före oss, fråga sig om Jordbruksverket är rätt hamn för att bedriva nationella utvecklingsprogram. Men det är också speciellt viktigt att bedöma genomförandekapacitet hos presumtiva projektägare när program riktar sig till ideella organisationer.

Ju längre utvärderingsarbetet bedrevs så diskuterade utvärderarna mer och mer om leadermetoden och vad den egentligen består av. Andra utvärderingar visar att tillvägagångssätten var olika i olika leaderområden. Men om metoden betraktas som så framgångsrik, vad är då viktigt att tänka på och hur ska metoden appliceras för att få ett optimalt genomslag? Efter samtal med Jordbruksverket så stod det klart att metoden mer handlar om ett antal principer som kan vara vägledande i arbetet. Den minsta gemensamma nämnare som kan identifieras är att en lokal strategi ska arbetas fram med lokal förankring av de tre sektorerna ideell, offentlig och privat. Strategin ska genomföras av en ideell förening med en LAG-grupp som vägleder inför myndigheternas beslut. Hur långt ut i processerna och hur trepartnerskapet, underifrånperspektivet, samarbeten och nätverk bör hävdas för ett framgångsrikt utvecklingsarbete är oklart.

En annan fråga som uppstod och som inte besvarats i den här utvärderingen är nödvändigheten att bygga nya organisationer för landsbygdsutveckling. Rätt använd blir dessa viktiga aktörer som bidrar till att höja statusen och öka kompetensen för landsbygdsfrågorna. Men det finns en risk att landsbygdsutveckling blir ett särintresse och att kommuner och regionala utvecklingsaktörer då kan låta leader göra jobbet och genom att bevilja medel anser de sig fyllt sin del av uppgiften. En annan risk är att en organisation ges ett egenvärde och slåss för sin överlevnad och sina arbetstillfällen och att det till slut inte är tydligt vilka behov som egentligen styr insatser och verksamhet. Det leaderliknande projekt som ligger till grund för Leader Höga kusten visade att det gick att genomföra ett program med ett lika arbetsätt men i en offentlig organisation som har en infrastruktur för personal och verksamhet.

Förhoppningsvis kan resultatet av denna utvärdering bidra till att planera för en fortsättning av gott utvecklingsarbete. Det finns många gjorda erfarenheter som blir viktiga för fortsatta tillgängliga, nära och betydelsefulla insatser för landsbygdsutveckling i Höga kusten.

---

<sup>1</sup> Cecilia Waldenstam och Lars Larsson i utvärderingen "Leader som metod för att stödja landsbygdens långsiktiga utvecklingsförutsättningar"

## 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 fr.o.m. 30/4 2008—2/4 2014 LHK

Grunduppföljning av strategi och dess indikatorer, 2009-2011, LHK

## **Intervjuade**

Agneta Eliazon  
Agneta Westberg  
Andreas Gylling  
Anna-Lena Lundblad  
Annika Arvidsson  
Annika Sjöström  
Annika Söderholm  
Bertil Edfors  
Britt-Marie Lundgren  
Christina Edfors  
Conny Eriksson  
Elisabeth Wiborg  
Emilia Glud  
Glenn Nordlund  
Gun-Gerd Johnsson-Grip  
Göran Domeij  
Hans Ullberg  
Hans Wiklund  
Hans-Erik Näslund  
Irene Svedberg  
Janne Bagge  
Johan Fors  
Jonny Lundin  
Kent Vigren  
Lena Lindström  
Lennart Jonsson  
Lennart Ramström  
Magnus Karlsson  
Malin Stattin  
Margareta Gavelin  
Maria Jonsson  
Maria Jung Westin  
Marina Viström  
Markus Grönlund  
Mats Norberg  
Micael Melander  
Mona-Lisa Hamberg  
Niklas Persson  
Per Nordlinder  
PG Hånell  
Roger Fjeldseth  
Roger Westling  
Sara Nyberg  
Sture Westerlund  
Susanne Öberg

**Stiftelsen Sohlberg**  
**LAG ideell**  
**Lag offentlig**  
**Lag privat**  
**Järnsta kulturförening**  
**Unga Örnar**  
**Mellansels IF**  
**Farmartjänst Ådalen**  
**Friluftsförbundet HK**  
**Högsjö Framtid**  
**Kramfors kommun**  
**Öbacka djuhem**  
**Vi unga Västernorrland**  
**1: v ordf kommunstyrelsen Örnsköldsvik och ordf Kommunförbundet**  
**Lag offentlig**  
**Gideåbygdens ek. förening**  
**Bjästa samhällsförening**  
**Regional utvecklingsdirektör Landstinget Västernorrland**  
**Lag privat ordförande**  
**Nolaskogs företagarförening**  
**Ulvö kapelllag**  
**Jordbruksverket**  
**Lag ideell, vice ordförande**  
**Sandsvedjans samfällighet**  
**Lag offentlig**  
**Orrvikens samhällsförening**  
**personal**  
**Länsstyrelsen Västernorrland**  
**personal**  
**Dockstalidens ek. förening**  
**Långsjögården byggnadsför.**  
**Länsstyrelsen Jämtland**  
**Mellansels IF**  
**Kramfors kommun**  
**Svensk Travsport**  
**Ordf. kommunstyrelsen Kramfors kommun**  
**LRF Västernorrland**  
**LAG ideell ungdom**  
**LAG ideell**  
**Säbra hembygdsförening**  
**Mellansels IF**  
**Högsjö företagarförening**  
**1:e v.ordf. kommunstyrelsen Härnösands kommun**  
**Högsjö företagarförening**  
**LRF Västernorrland**

Therese Nilsson Edfors

Tommy Sjölund

Torbjörn Norell

Tove Samuelsson

Yngve Wiik

**Lag privat**

**Lugnviks IF**

**Noramacken ek. förening**

**Grundsunda hembygdsförening**

**Guideföreningen Härnösand**