

Slutrapport

Leader Inlandet – slututvärdering



Språngutveckling



Innehåll

Inledning.....	3
Sammanfattning.....	4
Bakgrund	4
Syfte med utvärderingen.....	5
Uppdraget.....	5
Metod.....	5
Leader Inlandets uppdrag	6
Mål, prioriteringar	6
Leadermetoden	6
Verksamhet	7
Projektsynpunkter.....	8
Mikroprojekten	9
Reflektioner för kommande period.....	10
Ungdomsinitiativ	11
Unga idéer	11
UngtFlyt – skapa och påverka på din ort.....	12
Idéer för kommande period	12
Utveckling av företagande	13
Växtlust.....	14
Idéer för kommande period	15
Samarbete	15
Hopaskaket – det goda samtalet.....	15
UngtFlyt	16
Reflektioner för kommande period.....	16
Övergripande - arbetsformer	17
LAGs arbets sätt och organisation.....	17
Rollfördelning och uppdrag kansliet	18
Reflektioner för kommande period.....	19
Sammanfattande reflektioner	20
Administrationn.....	20
Resursutnyttjande	20
Övrigt.....	20
Styrelsen	20

Inledning

Programperioden för Landsbygdsprogrammet 2007-2013 är slut och verksamheten håller på att avslutas. Leader Inlandet har också beslutat att genomföra en utvärdering och dra lärdomar inför kommande strategi och programperiod. Den övergripande rubriken och visionen för Leader Inlandets arbete är ”En livskraftig landsbygd främjar allas livskvalitet och hållbar utveckling.”

Det har varit både roligt och intressant att få återkomma till Leader Inlandet och genomföra en slututvärdering av programperioden. Många projekt har tillkommit och verksamheten har utvecklats sedan vi genomförde halvtidsuppföljningen. Det är en förmån att ha fått följa arbetet på avstånd under en längre tid. Många spännande projekt har kunnat genomföras under perioden med stöd från Leader Inlandet. Lycka till i det fortsatta arbetet med landsbygdsutveckling i kommande programperiod.

I rapporten kommer Leader Inlandet och Leader att omväxlande användas. När innehållet gäller Leader som övergripande metod framgår detta av sammanhanget.

Eskilstuna 2014-10-12

Marie Rydén Davoust,
Språngutveckling AB

Sammanfattning

Leader Inlandet har till uppgift att stötta utvecklingsprojekt i sitt område under perioden 2007 – 2013, utifrån visionen att ”En livskraftig landsbygd främjar allas livskvalitet och hållbar utveckling”. Leader Inlandet har uppdraget att stötta utvecklingsprojekt inom området samt att vara pådrivare i det långsiktiga lokala utvecklingsarbetet. Detta har genomförts genom att ge medel till lokala projekt som möter kriterierna. Därtill har LAG finansierat ett antal egna projekt samt tre paraplyprojekt.

Inom respektive av de fyra områden som utvärderingen fokuserade på: Ungdomsinitiativ, Utveckling av företagande, Samarbete, och Övergripande av styrelsen och kontorets arbetsformer finns reflektion eller förslag inför kommande arbete. Men sammantaget från alla intervjuer, workshop och dokument lämnas sammanfattande reflektioner vad gäller administrationen, resursutnyttjandet, styrelsens arbete och några övriga kommentarer inför en kommande programperiod.

Administration – digitala möjligheter i administration och webbplatsens möjligheter. Projektskola för nya projektägare.

Resursutnyttjande – arbetsuppgifter och fördelning hos personalen, samarbete med kommunerna och närliggande Leaderområden.

Styrelsens arbete – tydlighet i uppdrag, rollfördelning och delegation, vikten av delaktighet för alla ledamöter samt arbetsordning.

Övrigt – vikten av fortsatt marknadsföring av Leader.

Bakgrund

Leader Inlandet har till uppgift att stötta utvecklingsprojekt i sitt område under perioden 2007 – 2013, utifrån visionen att ”En livskraftig landsbygd främjar allas livskvalitet och hållbar utveckling”. I strategin för perioden framhålls att framtiden för Inlandet är att vara ett område som präglas av nytänkande och som kan erbjuda möjligheter för alla. Utifrån detta vill Leader Inlandet prioritera projektidéer som gynnar ungdomssatsningar, besöksnäringen, satsningar på närproducerade varor och tjänster samt förnybar energi, miljöhänsyn och projekt vars effekter höjer livskvalitet och attraktiviteten på landsbygden genom främjande av natur- och kulturvärden.

Inlandet omfattar sex kommuner i tre län och samarbetet bryter därmed administrativa gränser för att skapa möjligheter för alla. Resurser i arbetet är styrelsen/LAG – Lokal Aktions Grupp – bestående av 18 ledamöter vilka ska arbeta med långsiktiga strategier och vara pådrivare i det lokala utvecklingsarbetet. Sedan finns verksamhetskontoret, Leaderkontoret, vars uppgift är att dels genomföra informations- och utbildningsinsatser dels att stötta enskilda projekt inför ansökningarna och även att göra en tidig bedömning av projektets möjligheter att få medel, samt att ha en stödjande och rådgivande roll genom hela bidrags- och utvecklingsprocessen. Kontoret ska även stå för resurser inom administration och ekonomi.

Leaders uppdrag är att länka mellan åtgärder som syftar till utveckling av landsbygdens ekonomi. Själva ordet Leader är en förkortning av en fransk mening: "Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale". Det betyder "samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden". I arbetet med landsbygdsprogrammet är det viktigt att alla som bor och verkar på landsbygden samarbetar för att driva på utvecklingen.

Leader Inlandet har också valt att som en del av uppdraget genomföra en uppföljning och utvärdering i slutet av programperioden både vad gäller följsamhet till regelverket och projektens grad av måluppfyllelse. Denna avslutande utvärdering är en del av det uppdraget.

Syfte med utvärderingen

Programperioden närmare sig slutet och det finns ett behov att utvärdera hur verksamheten har bedrivits och hur man har uppnått uppsatta mål under perioden.

Fokus på denna utvärdering är att fånga de mer kvalitativa delarna av verksamheten så som arbetssätt och projektägarnas uppfattning om Leader.

Uppdraget

Denna utvärdering ska ta sin utgång från Leadermetoden, Leader Inlandets uppdrag och de tre övergripande målen för perioden:

- a. Främja närproducerade varor och tjänster samt förnybar energi som ett led i att möta klimatförändringar
- b. Insatser för att bevara och främja Leader Inlandets natur- och kulturvärden.
- c. Verka för att lyfta fram den potential som ligger i inlandets besöksnäring samt främja ett diversifierat företagande och kulturaktiviteter.

Dessutom ska övriga prioriteringar inom strategin tas i beaktande.

Utvärderingen har fokus på följande fyra delar och belyser hur arbetet bedrivits och hur målen uppfyllts:

- **Ungdomsinitiativ** – ett övergripande fokus med syfte att uppmuntra ungdomar att söka och genomföra för dem intressanta projekt samt andra övriga insatser för att främja ungdomsinitiativet.
- **Utveckling av företagande** – ett övergripande fokus med syfte att utveckla företagssamarbeten samt andra större företagsinriktade projektansökningar. Inom detta område är det extra fokus på hur Leader Inlandet har bemött och behandlat dessa ansökningar samt hur målen uppnåtts.
- **Samarbete** – att belysa i vilken omfattning samarbete skett och hur målen har uppfyllts vad gäller samarbete lokalt, regionalt, nationellt och internationellt.
- **Övergripande av styrelsen och kontorets arbetsformer** – utifrån gällande regelverk och det stöd projekt och idéer fått under processen.

I samtliga delområden förväntas utvärderingen presentera eventuella förbättrings- och förändringsförslag som framkommer under arbetet vilka har bäring på kommande programperiod.

Metod

Utvärderingen har genomförts genom följande informationsinsamlingar: genomgång och intervjuer med personalen på Leaderkansliet, workshopar med styrelsen, intervjuer med ett mindre antal projektägare samt deltagare i Ungt Flyt. Inläsning av dokument så som

årsredovisningar, protokoll, verksamhetsdokument, projektdokumentation, samt redan genomförda projektintervjuer/enkäter och förberedelser inför kommande programperiod.

I denna utvärdering görs det inte en kvantitativ sammanställning av verksamheten och projekten eller av ekonomiskt utfall.

Leader Inlandets uppdrag

Mål, prioriteringar

Den övergripande visionen för Leader Inlandet 2007-2013 är ”En livskraftig landsbygd främjar allas livskvalitet och hållbar utveckling” samt att Inlandet i framtiden ska vara en attraktiv plats att leva på och verka i.

Leader har byggt sin strategi på landsbygdsprogrammets tre övergripande mål:

1. Förbättra jord- och skogsbrukets konkurrenskraft
2. Förbättra miljön och landsbygden.
3. Förbättra livskvalitén, bredda företagande och främja utvecklingen av landsbygdsekonomin.

Arbetet inom ett Leaderområde och Leadermetoden ska ta hänsyn till lokala förutsättningar och ge stöd till projekt med nyskapande metoder. Projekten ska rymmas inom de tre övergripande målen inom landsbygdsprogrammet samt vara samverkansprojekt mellan privat, offentlig och ideell sektor.

Leader Inlandet har i sin strategi följande tre övergripande mål för 2007-2013:

1. Främja närproducerade varor och tjänster samt förnybar energi som ett led i att möta klimatförändringar
2. Insatser för att bevara och främja Inlandets natur- och kulturvärden.
3. Verka för att lyfta fram den potential som ligger i inlandets besöksnäring samt främja ett diversifierat företagande och kulturaktiviteter.

Dessutom omfattar strategin flera av de horisontella prioriteringar som finns inom Leaderarbetet vilka alla ska beaktas vid samtliga projekt; att främja jämlikhet, jämställdhet, integration och ungdomsinitiativ, främja innovation och kompetensutveckling samt att främja hållbar utveckling.

Leadermetoden

Att arbeta med landsbygdsutveckling och med Leader som verktyg innebär att allt arbete utgår från lokala förutsättningar och lokala initiativ med Leadermetoden som utgångspunkt. Leadermetoden är utgångspunkten i allt arbete både inom organisationen och för projekten där samarbete mellan samhällets sektorer ses som den bästa grunden för långsiktig och hållbar utveckling. Idén är att dessa möten skapar nya samarbetskulturer och nya forum där människor som kanske aldrig annars skulle ha träffats möts för att diskutera det gemensamma utvecklingsarbetet.

Dessa är beskrivande nyckelord för metoden:

- Treparterskap
- Lokala initiativ
- Lokal utvecklingsstrategi
- Kreativt och innovativt arbetssätt

- Sektorsövergripande

Verksamhet

Leader Inlandet har uppdraget att stötta utvecklingsprojekt inom området samt att vara pådrivare i det långsiktiga lokala utvecklingsarbetet. Detta har genomförts genom att ge medel till lokala projekt som möter kriterierna. Därtill har LAG finansierat ett antal egna projekt samt tre paraplyprojekt. Dessa paraplyprojekt skapades eftersom projekt som utvecklar Leader Inlandets besöksnäring och initiativ som främjar ungdomsutbyten är särskilt angelägna, samt att det skulle finnas en möjlighet att söka mindre projekt med en inte lika omfattande administration.

Paraplyprojekten är **KulTur**, som syftar till ett ökat utbud av kultur och turistattraktioner på landsbygden inom området, **Växtlust** för aktörer som vill utveckla idéer att producera och marknadsföra lokala produkter och tjänster samt **Unga Idéer** där unga på ett enklare sätt kan söka pengar för att genomföra egna projekt.

Övriga LAG-ägda projekt har varit, **Samordning av transporter på landsbygden** – en förstudie för att undersöka förutsättningarna för att genomföra ett projekt med samordnade transporter inom Leader Inlandets landsbygd. Det bidrog till nya nätverk men inte någon fortsättning efter ett pilotprojekt. Däremot har Eskilstuna kommun beslutat att utveckla it-verktyg för efterfrågestyrda transporter inom en bygd. **Visionsverkstad** – vilket syftade till att stimulera och mobilisera landsbygdens invånare att skapa intresse för hur klimatförändringarna påverkar vår landsbygd och hur vi tillsammans kan bygga ett hållbart samhälle. Intresset för de utlysta mötestillfällena var lågt och projektet avslutades. Projektet har dock resulterat i att ett par lokala initiativ växt fram varav några har passat in i Leadermetoden, andra har slussats vidare. **Förstudie småskaligt mathantverk** – att undersöka förutsättningarna och intresset för samverkan för utveckling och marknadsföring av lokalt producerade varor och tjänster, med mål att öka företagandet och stötta befintliga företag inom matsektorn. Detta har resulterat i två förslag för fortsatt arbete, en modell för kompetensförsörjning av mindre matföretag (Kompetensväxel) samt en modell för att få fler företag som drivs av unga och utlandsfödda (Jordnära). **Landsbygdsting Södermanland 2013** vilket syftar till att få i gång och hålla en levande dialog i hela länet om landsbygdens utvecklingskraft och möjligheter. Mötet genomfördes med 120 deltagare och många intressanta samtal.

Dessutom har två större samarbeten med andra Leaderområden genomförts, förutom löpande samverkan på nationell och regionalnivå.

Hopaskaket var ett samarbete med Leader Södertälje Landsbygd och Leader Östra Skaraborg. Projektet skapades för att möta behovet hos dessa tre LAG att utbyta erfarenheter och att lära av andra LAG i landet plus att ge ökad kunskap om EUs jordbrukspolitik och andra EU relaterade frågor.

Ungt Flyt har genomförts i samverkan med Leader Gästrikebygden och Leader Närheten. Syftet var att ungdomar kan se att de har en given plats i våra demokratiska processer och att unga kan få ökat inflytande i de beslut som fattas vilka påverkar deras vardag.

Inom programmet fanns också möjlighet till transnationellt arbetet vilket ytterligare skulle förstärka det nationella Leaderarbetet.

Projektsynpunkter

Det är totalt 66 projekt som beviljats medel under programperioden till detta ska också adderas 12 egna projekt och 75 mikroprojekt inom paraplyprojektet.

Alla större projekt har tidigare kontaktats av kansliet/LAG för att samla in synpunkter och förbättringsförslag inför kommande programperiod. Här är en sammanställning av dessa svar, med vissa typiska uttalanden och beskrivningar.

Hur har Leadermetoden hjälpt till att bredda/förstärka projektet?

- Det har alldeles säkert stärkt kommunens engagemang i vårt projekt! Det gör oss också mer medvetna om den ideella tid vi lägger ner i projektet.
- Genom Leader Inlandet kunde föreningen starta upp projekt som inte varit möjligt innan och som gick över kommungränserna Nykvarn/Strängnäs.
- Det underlättar kommunikationen eftersom det finns flera olika vägar att gå, en bred kontakt med andra projekt och goda möjlighet att bolla idéer och tankar.
- Vi har varit tvungna att söka fler kontakter och samarbetspartner, vilket varit bra. Breddat nätverk och fler som fått kunskap om projekt på så vis.
- Det har blivit ett ökat kontaktnät som blir till nytta för föreningarna också i andra sammanhang.

Mervärden utöver projektmålen?

- Möten mellan ”infödda” och människor från andra länder har bidragit till intressanta möten och förståelse för andra kulturer. Man har även startat upp promenadgrupper som tar ut de äldre på äldreboende – värdefullt för båda parter
- Projektet har högt uppsatta ”mervärdesmål” men fler har tillkommit i form av ökat besöksantal tack vare handikapprampen. Projektet har nog i ännu högre grad än förväntat påverkat människor positivt genom att minska känslan av ensamhet och öka delaktigheten.
- Nej, vi var fokuserade på våra mål, men projektet fick oss att omvärdera våra mål och inse hur de förhöll sig till verkligheten. Det var bra att kunna göra en förstudie för då kunde vi se realistiskt på vad som krävdes för att kunna genomföra våra drömmar. Idag är vi glada att vi inte började bygga utan fokuserade på andra värden i föreningens verksamhet.
- Projektet knöt samman delar av staden som vi inte hade räknat med, tanken var ett ungdomsprojekt men vi hade verksamhet för olika grupper allt från pensionärer till dagisbarn. Vår verksamhet blev en knutpunkt under den tid jag fanns på plats och kunde bemanna kontoret.
- Absolut, det har stärkt varumärket, lett till att fler idéer förverkligats samt att fler jobbar tillsammans. Vi har ”tvingats” in i olika konstellationer som blir bra samverkan i framtiden och för utvecklingen av hela området. Det behövs både ideell sektor och privat för att utveckla en verksamhet.
- Både ock, vi har tvingats att sikta högre än tanken var från början pga. den omfattande dokumentationen som kom med projektet. Det hade vi inte insikt om från början. Vi har också fått ett helt annat nätverk inte bara inom kommunen/regionen utan även nationellt. Det gör att man hela tiden vidgar vyerna och ser nya möjligheter.

Har projektet utvecklat organisationen?

- Ett av målen i projektet var ju att öka engagemanget och möjligheten för idrottsplatsen vilket vi verkligen gjort.
- Ja, det har gett oss en stark sammanhållning i kören och en tydlig vi-känsla i Malmköping.

- Vi har permanentat en ny arbetsgrupp under styrelsen.
- Det känns som att föreningens medlemmar pratar mera om framtiden än innan.
- Ja det har satt igång ett idéutvecklingsarbete, ett produktutvecklingsarbete och ett organisationsutvecklingsarbete
- Vi har tvingats bli mer byråkratiska vilket har banat vägen för nya bidragsgivare men det har också lett till avhopp från föreningen då vi genom projektet förändrats. Vi har tagit in nya medlemmar som passar den väg vi går och kommer att ta in än fler. Att driva den här typen av projekt är en kvalitetsstämpel inom ideell kultur.
- Det har definitivt ökat engagemanget runt föreningen och bygden samt stärkt sammanhållningen mellan skola, vår förening samt andra föreningar och också några företag.
- Det kommer i dag flera deltagare till ABF o att de som kommer frågar efter annat än det vanliga med keramik etc. Skateboardrampen är en följd av detta och att ungdomsverksamheten påverkats positivt.

Förbättringar som skulle underlätta kommande projektgenomförande

- En kostnad - en redovisning - en insats – sen får Leaderkontoret hjälpa till att dela upp vid slutredovisningen. Redovisningsmässigt svårt med flera parter.
- Innebär mycket pappersexercis vilket borde förändras till det bättre. Lång handläggningstid för utbetalning, det tär på föreningens ekonomi för driften av projektet.
- Bra med projekt genomgång i början. Utan Leader pengar, inte tillnärmelsevis den energi som Drömfabriken och projektet har nu. Nu tror vi stenhårt på att vi kan bli en kraft och mötesplats att räkna med i kommunen, regionen.
- Kan inte se hur ni skulle bli bättre - upplever att vi fick bra coachning hela vägen.
- En större kunskap om olika företagsformer och en stöttning och vägledning. Då man vänt sig till Coompanion är det endast kooperativ vilket inte är möjligt att söka banklån på. Leaderkansliet skulle kunna vara en kunskapsbank för att hänvisa till olika stöd och andra organisationer med specificerade kunskaper som är viktiga för landsbygden.
- LAG-grupper ska ägna sig åt korrekta professionella bedömningar av de olika projekten. Det handlar om skattepengar och varje enskild medborgare ska känna sig trygg i de bedömningar som LAG-gruppen gör. En transparens och offentlighet av hela verksamheten är nödvändig för att tillfredsställa denna trygghetsfaktor.
- Se till att PDF-dokument som inte går att spara eller kopiera in material i utrotas. Försök att finna enklare lösningar för redovisning av ideell tid.
- Negativt- för mycket byråkrati som man tycker det borde dras ner på.
- Att redan i början tala om den långa hanteringstiden framförallt vad gäller ekonomi, för vår del blev det nästan en katastrof, våra utbetalningar blev otroligt segdragna. Det tog hårt på oss och även vilja att slutföra projektet, så det var ett stort minus för oss.

Hur har ni fått kännedom om Leader?

- Via tidigare projekt och internet
- Via personliga kontakter
- Genom att föreningen sökte efter möjliga EU-medel via internet

Mikroprojekten

Både Unga idéer och Växtlust beskrivs längre fram i rapporten under egna rubriker. Det har genomförts ett antal intervjuer med projekt inom alla tredje paraplyprojekten.

KulTur

Detta projekt syftar till att stimulera organisationer, föreningar och företag i samverkan att etablera och genomföra aktiviteter som främjar utbudet av kultur och turism inom området.

Alla sju kontaktade mikroprojekt beskriver arbetet med projektet där kansliet har varit ett bra stöd. Det har varit smidigt och lätt att få projektet godkänt och att pegarna kom snabbt. Några av kontaktpersonerna beskriver att "Birgit [verksamhetsledaren] delar med sig av erfarenheter som vi hade stor nytta av." Ett projekt beskriver det som en fördel att kunna söka projektpengar istället för att jaga sponsorer.

Kontaktpersonerna i de intervjuade projekten framhåller att det som har varit bra med den här projektmöjligheten är att det blev ett fantastiskt lokalt gensvar vilket gav energi i arbetet. En kontaktperson framhävde hur bra det var att jobba i projektform då deltagarna är engagerade för en begränsad tid och slipper känna ansvar för lång tid framöver. Det ger inspiration till fler projekt där nya idéer och andra personer kan ta vid, just i det här fallet pågår nu flera projekt som ringar på vattnet utifrån det initiala Leaderprojektet. De tar också med sig vikten av god planering i projektet och att vid behov ha en plan B. Ett annat projekt säger att arbetet har gett kunskap och ett positivt samarbete med kommunen och inspirerat till en fortsättning. Ett Leaderprojekt uppfattas också som en kvalitetsstämpel i kontakt med t.ex. kommunen beskriver andra av de intervjuade.

Svaren kring frågan kring den administrativa delen av projekten delas i två läger – de som tycker det är väldigt enkelt och inte ska vara enklare, dvs hjälp inte till för mycket, och de som tycker det är alldeles för krångligt i dag. Skiljelinjen verkar gå mellan dem som är mer erfarna av projekt- eller föreningsarbete och de som aldrig tidigare gjort det. Därför är ett förslag att alla som inte genomfört ett Leaderprojekt tidigare ännu tydligare erbjuds en introduktionskurs kring administrationen så att man tidigt fångar upp frågor kring vad som ska rapporteras, varför och hur.

Andra konkreta förslag från projekten är att sammanföra flera kulturprojekt och låta dessa inspireras av varandra för stöd, hjälp och utbyte. Flera projekt beskriver behovet av och möjligheten till korsbefrukning och samverkan med andra projekt samt att kunna kombinera t.ex. kultur och miljö inom samma projekt. Vad flera projekt också beskriver är behovet av att sprida information ännu tydligare om Leader, om möjligheten till projektstöd etc. Som ett projekt säger "Det finns många eldsjälar men de vet inte alltid att de kan få stöd." Föreningar är viktiga mottagare av den här informationen. Hemsidan och Sociala medier är andra viktiga kanaler där det måste tydligt framgå att det går att söka projektpengar och hur det går till. Önskvärt vore ett tydligare engagemang från kommunernas sida, att de har kunskap om och kan rekommendera Leader som part i projekt.

Reflektioner för kommande period

Det finns fortfarande behov av marknadsföring och information om möjligheten inom Leader. Administrationen behöver, så långt det är möjligt, underlättas genom rutiner och mallar. En del av informationen kan vara att öka tydligheten redan i samband med ansökan vilka krav som kommer att ställas på redovisning och annan administration t.ex. med exempelmallar.

Ungdomsinitiativ

Initiativ från ungdomar är ett område som givits extra fokus under perioden med en anställd ungdoms coach, möjligheten till mikroprojekt inom Unga idéer samt Ungt Flyt.

Unga idéer

Unga Idéer är en av satsningarna. Det är ett paraplyprojekt där unga på ett enklare sätt kan söka pengar för att genomföra egna projekt. Det syftar till att uppmuntra ungdomar att själva forma egen verksamhet och fritidsaktiviteter. Fokus ska vara på aktiviteter/projekt som skapar fritidsaktiviteter för ungdomar av ungdomar, skapar mötesplatser för ungdomar eller som kan skapa framtida arbetstillfällen. Under 2010 anställdes en Ungdoms coach med uppdrag att särskilt arbeta med den här målgruppen. Denne har under perioder även haft andra uppdrag i sin tjänst.

Det har genomförts intervjuer med åtta (av tio planerade) relativt nyligen genomförda projekt. Detta var ett val då det är ungdomsprojekt och tidshorisonten är kortare.

Överlag är kontaktpersonen för projekten mycket positiva till möjligheten att kunna genomföra projekt. Det har gett unga en möjlighet att praktisera ledarskap och lära sig ta ansvar, att göra något både för sig själv och andra. Den vuxna kontaktpersonen i ett projekt beskriver att deras projekt gav en möjlighet för fler barn och ungdomar att vara med som deltagare, men framförallt som aktörer där den vuxnes roll blev att stötta och att hjälpa till att hitta rätt ambitionsnivå. Det som skedde inom gruppen under arbetet med projektet blev också ett konkret underlag till samtal om svårare ämnen som olikheter, osämja och utanförskap.

Stöttningen från kansliet har varit bra, med snabba svar och klara besked, överlag en hög tillgänglighet och ett pragmatiskt arbetssätt. Både informationsträffar och ”blankettskolan” uppskattas. Det är också en stor fördel att ansökningsförfarandet är relativt snabbt eftersom entusiasmen avtar när det drar ut på tiden samt att ungdomarna kanske inte finns kvar på orten 6-12 månader senare för att genomföra projektet. Det är också bra att det krävs ideell tid för att få bidrag till projektet då det samtidigt visar på möjligheten med det här arbetssättet där de skapar något tillsammans.

När det handlar om vad som kan förbättras inför framtiden så handlar det enbart om administration och redovisning. Även om dessa projekt jämförelsevis har betydligt mindre administration så är det många som kommenterar detta. Kommentarererna handlar om att det behöver vara mycket tydligt redan från början om hur redovisningen ska göras, och vikten av att skriva projektdagbok löpande. Det handlar också om att vara tydlig med vikten av att det finns en projektorganisation även i dessa mindre projekt, med en person som är ansvarig för redovisningen och minst en som driver idén och arbetet framåt. Vad som också framkommer är behovet av att det finns en vuxen som stöttar bl.a. med redovisningen.

Inför framtiden och en motsvarande möjlighet att söka pengar pekar flera på vikten av informationsträffar riktade specifikt till ungdomar. Där kan även de som har genomfört projekt eller som just då driver ett projekt berätta vad och hur de gör för att sprida idéer. Dessa träffar behöver också genomföras på platser där ungdomarna finns så som skolor och fritidsgårdar t.ex. En av de intervjuade framhåller detta speciellt då det kan underlätta för ungdomar att våga ställa frågor under mötet. Det är också mycket viktigt att lyssna på ungdomarna och deras egna idéer under ansökningsprocessen. Ett av de intervjuade projekten hade utvecklats utifrån erfarenheterna av ett tidigare misslyckat projekt; att få lov att misslyckas, lära sig av detta och sedan försöka igen poängterades som en viktig del.

Alla projekt har inte genomförts endast av ungdomar och det finns behov av en tydlighet att det är okej att ungdomarna får stötning av en vuxen. Knäckfrågan bör vara om det är för eller av unga och även i det här fallet vikten av tydlighet att det ska vara **av** unga.

Att arbeta med att inspirera ungdomar kräver både uthållighet och en bearbetning i olika former och kanaler. Där det geografiskt redan har genomförts ett projekt är det mer sannolikt att det kommer nya ansökningar, informationsspridningen mun-till-mun är viktig. Andra ungdomar ser att det är möjligt att både söka projekt och att genomföra idéerna. Idén med Ungdoms coach har fungerat väl även om informationsarbetet och därmed genomslaget har tagit längre tid än Leader hade räknat med.

UngtFlyt – skapa och påverka på din ort

Ytterligare en satsning som kan hänföras till ungdomsinitiativet är samarbetsprojektet ”Ungt Flyt” där ungdomar inspirerades och fick kunskaper om hur de kan påverka och bli aktiva i utvecklingen i sin egen kommun. I varje område arrangerades evenemang/träffar med syfte att utbyta erfarenheter och hämta hem inspiration till den egna bygden och det egna projektet och genom att lära av andra "goda exempel". Projektet har också arbetat bland annat för att förändra attityder hos ungdomarna då det gäller att vara delaktig och engagerad.

Genom projektet har ungdomarna fått ”verktyg” för att få ökat inflytande, exempelvis att se fördelarna med en förening. Under projektet har det genomförts fyra gemensamma träffar där deltagarna har fått möjlighet att utbilda sig i olika områden så som, demokrati och inflytande, entreprenörskap och arrangörskap, föreningsliv. Vid den avslutande träffen fick ungdomarna redovisa för varandra vad de har genomfört för aktiviteter på hemmaplan.

Lokalt i Inlandet har inga aktiviteter genomförts men intresse har väckts och en början till attitydförändringar har skett. Hur stor påverkan det här projektet har haft är omöjligt att veta eftersom attitydförändringar sker långsamt och påverkan sker från många områden.

En deltagare intervjuades, och ytterligare en kontaktades utan resultat. Den unga kvinnan var mycket positiv till projektet och var nöjd att hon deltog i alla träffarna. På frågan om vad det har gett henne så pratade hon, förutom om vänner och nya kontakter, även om ett större intresse och kunskap kring entreprenörskap. ”Nu vet jag att det går att ta kontakter, det finns möjlighet att få stöd om man vill göra saker.” Hon sa också i intervjun att ”Det går att lösa allting”. Hon har nu också valt ett gymnasieprogram med entreprenörsinriktning, det var också ett val som påverkades av att hon deltog i projektet. Hon beskrev också att hon tar med sig erfarenheterna från det projektet hon genomförde ”att nu vet jag till nästa gång mer vad som är viktigt att tänka på”. Den intervjuade beskriver en insikt om att det går att påverka sin närmiljö och att genomföra en idé.

Den här personen blev tipsad och tillfrågad om att delta i projektet av sin lärare och menar att just skolan är en bra ingång för att nå ungdomar som inte redan är föreningsaktiva.

Idéer för kommande period

- Behöver hitta andra sätt att marknadsföra möjligheterna.
- Behöver en tätare kontakt med de som jobbar med ungdomar och även ungdomsfrågor, t.ex. via föreningar, skola och fritidsgårdar.
- Kan också behöva göra riktade satsningar för att nå andra grupper, mer uppsökande verksamhet, t.ex. Romska ungdomar

- Bistå med exempel på hur redovisningen ska göras och tips på vägen; t.ex. att skriva projektdagbok underlättar slutrapporteringen
- Redovisningen verkar vara enkel ifall man gjort något liknande förut, därför kanske alla projekt där deltagarna tidigare inte gjort liknande ska bjudas in att gå ”blankettskola”. Att inte enbart lita på det nuvarande självstudiematerialet. En idé är att utveckla materialet digitalt med t.ex. instruktionsfilmer på YouTube.
- Kan delar av redovisningen göras elektroniskt, tex via hemsidan (login förfarande för godkända projekt/användare)? Hemsidan kan också innehålla exempel, frågor & svar, mm
- Ordna specifika träffar för ”Unga idéer” och kanske medvetet i mindre grupper för att uppmuntra deltagande.
- Ha en ansökningskalender online så att projekten vet när en ansökan måste vara inne i komplett form för att behandlas på ett visst sammanträde.

Utveckling av företagande

Är det någon skillnad att starta, driva och utveckla företag på landsbygden jämfört med större städer? Svaret på den frågan påverkar troligen hur arbetet med att utveckla företagande inom Leader ska läggas upp. Enligt Martin Andersson, professor och Caroline Wigren-Kristoferson, docent på Lunds universitet (vid föreläsning om drivkrafter och förutsättningar för landsbygdsföretagaren, www.jordbruksverket.se/landsbygdsutveckling) så är det delvis en skillnad som företagare på landsbygden behöver kompensera för. Nyföretagande är dock i paritet med befolkningsandelen så därvidlag är det ingen skillnad.

Avstånd och tillgänglighet till kunder och marknadsunderlag i närområdet ställer krav på entreprenören att överbygga. Inte överraskande är jordbruk i högre grad en bransch på landsbygden, men mindre känt är kanske att en växande sektor är företagstjänster. Däremot är det färre företag inom kunskapsintensiva tjänstebanscher, vilket bl.a. påverkas av att utbildningsnivån generellt är lägre på landsbygden. Utmaningen i stort för företag på landsbygden är att nå fram till de stora marknaderna och att det är en underrepresentation i växande branscher sett till landet i stort.

En gemensam faktor för företag som lyckats, i studien, är att de utgår från de resurser man har och tror på, en form av möjlighetsbaserat entreprenörskap, där olika inriktningar tillsammans ger sysselsättning året om, och där det är en strategisk utveckling ständigt närvarande. I högre grad är det ett livsstilsval och inte ett fokus på vinstmaximering, vad forskarna beskriver som det lilla företagets kultur. Forskarna betecknar detta som ”bricolage” vilket handlar bl.a. om innovations- och improvisationsförmåga i den befintliga situationen.

Det torde betyda för Leaders räkning att det företagande som bör stöttas är där det är en vidareutveckling av befintlig verksamhet och där det finns en innovations- och improvisationsförmåga hos personerna i projekten. Vilket naturligtvis i praktiken kan vara lättare sagt än gjort att avgöra.

In Inlandet har utveckling av företagande skett både genom vanliga projekt och i mikroprojekt inom paraplyet Växtlust. Det är ungefär 17 projekt totalt under perioden som kan definieras som företagsrelaterade. Det har varit svårt att få samma genomslag i utveckling av ett diversifierat företagande och därmed ett ökat antal arbetstillfällen, jämfört med andra typer av projekt.

Det har varit svårt att få genomslag för utveckling av företagsutvecklande projekt och det framkommer vid flera tillfällen, både från LAG medlemmar och vid intervjuerna, att LAG behöver bli mer modiga i sina bedömningar. Detta handlar sannolikt både om osäkerheten kring tolkningen om vad som får ingå i programmet och om avgränsningen mellan enskild företagsnytta och allmän nytta. Tydligt är också att andra Leader områden har gjort andra tolkningar och avgränsningar. Vad som också tas fram i resonemanget kring projektmöjlighet riktade till företa är ett behov av mer information om gränsdragningarna och att det för framtiden är viktigt att förankra en annan tolkning hos Länsstyrelsen/Jordbruksverket. Men det handlar sannolikt också om att vara tydliga i marknadsföring och information så företagaren kan se nyttan med och ”what’s in it for me” i att driva ett utvecklingsprojekt genom Leader. Det handlar om en rationalitet för företagaren som är viktig att förstå och möta. Men LAG medlemmarna beskriver också att det finns en inneboende tröghet i att få företagaren att lyfta blicken från sitt eget, att identifiera behoven och att se utvecklingsmöjligheten.

Det går dock att notera att det skett en förändring, i alla fall i antal projekt som fått bifall, under perioden. Det är fler beviljade projekt i slutet av perioden än i första halvan.

Intervjuer genomfördes av två företagsrelaterade projekt som fått avslag. Ytterligare två projekt söktes utan att få kontakt. Båda dessa projekt hade det gemensamt att de sökt och fått medel beviljade av länsstyrelsen och sedan genomfört hela eller delar av ursprungsidén, utan stöd från Leader.

Vad dessa två kontaktpersoner tar fram som viktigast för att underlätta för mer företagsinriktade projekt är att kriterierna för projekt behöver blir tydligare. I dag är kriterierna diffusa och båda de intervjuade beskriver en osäkerhet kring besluten. ”Vi vet inte vad som gäller”, ”Vi vet inte vad som var avgörande för att vi inte fick projektet godkänt jämfört med andra projekt.” De beskriver också känslan av att det lönar sig att känna någon i LAG för att bli beviljat projektmedel.

På frågan om hur och vad som kan göras bättre, för att det ska vara intressant för företagare att söka projekt beskriver de följande: * Det är viktigt att det är en tydlig och öppen process hur bedömningen av projekten sker. * Att det är tydliga kriterier om vad som gäller, vem som kan söka etc. * Det behöver också finns kompetens om lokala näringslivet och företagande hos de som gör bedömningarna av projekten. * Den känslan som behöver förmedlas till företagarna är att det är lönt och värt att söka.

En problematik som också kommer fram i intervjuerna är summan som kan sökas inom Växtlust. Det är inte värt arbetet, även om det är bra med den förenklade ansökan, och värt att notera är att det är 40 000:- den personen då refererar till. Fast å andra sidan kan ett stort projekt uppfattas att det tar för mycket tid i administration...

Växtlust

Ett av paraplyprojekten inom Leader syftar till att erbjuda ekonomiskt stöd till parter som vill utveckla idéer att producera och marknadsföra lokala produkter och tjänster.

Intervjuer har gjorts med fyra projekt, av de fem kontaktade. De som fått beviljat och genomfört dessa mikro-projekt framhåller både att alla är hjälpsamma på kansliet med konkreta råd och ger feedback på ansökan, och att det var den personliga kontakten med verksamhetsledaren eller en presentation lokalt ”över en kopp kaffe” som gjorde att de sökte. En viktig del av processen att söka projekt var att både identifiera vad de själva är bra på och att våga välja bort idéer som inte passar för projekt av olika skäl.

Vad som skulle underlätta för projekten om det sker en förändring inför kommande ansökningar är även i detta fall projektadministrationen, även om det var kontaktpersoner som också sa att det var tydligt vad som krävdes både i ansökan och under genomförandet. Men ett projekt beskriver en otydlighet vid ansökan som handlade om att de fick besked att ansökan var för lik en annan ansökan som redan godkänts men inte varför detta var ett problem eller hur de som sökte skulle vetat detta. Ett annat projekt försenades då LAG inte kunde fatta beslut pga. för få närvarande ledamöter då en anmälde jäv under sammanträdet. De förslag till förbättringar som framförs under intervjuerna handlar om kommunikation kring beslutsmöten så att man vet när en ansökan behöver vara inlämnad, men också om stöd till projektorganisationen genom att vara tydlig med att det t.ex. ska finnas en administrativt ansvarig. Ett annat stöd till projekten skulle kunna vara en hjälp att balansera förväntningarna, att det tar tid och att allt inte händer på en gång.

För kommande programperiod är det också viktigt att öka medvetenheten om Leader och de möjligheter som finns, att de blir mer synliga och tydliga. Ja, att synas mer är fortfarande viktigt, inte minst vad Leader är och gör, riktat till företagare och grupper av företagare. En idé som framförs är att bjuda in tidningarna att skriva om Leaderprojekt under tiden de pågår och inte enbart när de är avslutade. Ett annat förslag är att möjliggöra för ett projektnätverk för att sprida erfarenheter från pågående och avslutade projekt till nya projekt och samtidigt ta tillvara erfarenheter. Detta skulle också kunna vara ett sätt att ta tillvara lokal kompetens och anknytning i olika områden. Vad som också bland dessa kontakter är påtagligt, för många är Birgit = Leader.

Idéer för kommande period

- Att klargöra kriterierna ytterligare för vad som är möjligt att söka medel för.
- Mer marknadsföring till denna grupp. Leader erkänns vara mer okänt än i övriga grupper.
- Utveckla samarbetet med kommunernas näringslivsenhet. Att Eskilstuna kommun rekommenderade Leader var viktigt för trovärdigheten och tillit.
- Kombinera informationsmöten med andra organisationer/föreningar riktade till målgruppen.
- Skicka regelbundna nyhetsbrev/informationsbrev med e-post till gamla och nya projekt för att sprida information, idéer och kunskap.
- Att skapa en checklista för LAG inför bedömning av projekten, vilket underlättar i beredningen av ansökningarna. (Nytta för en eller flera?, Vad vill de egentligen med idén. etc.)
- Företagarföreningarna behöver sannolikt bearbetas mer. Kan idén som fanns inom "Landsbygdens entreprenörer" vara något att ta upp igen?

Samarbete

Under programperioden har det pågått samarbeten och samverkan med näraliggande Leaderområden och både LAGmedlemmar och personalen har deltagit i återkommande nationella samlingar för Leader.

Två större samarbetsprojekt har varit Leader Inlandets, på det sätt att Inlandet har drivit det gemensamma arbetet.

Hopaskaket – det goda samtalet

Detta var ett samarbete tillsammans med Leader Södertälje Landsbygd och Leader Östra Skaraborg, där Leader Inlandet koordinerade arbetet. Syftet med projektet var att utbyta

erfarenheter och ett gemensamt ömsesidigt lärande kring arbetssätt och metoder för LAG-arbetet samt att ge förutsättningar för bättre kvalitet i genomförandet av utvecklingsstrategin i de tre områdena. Samarbetet gav också ett breddat nätverk och ny kompetens kring bl.a. EUs jordbruksfrågor och stödformer.

Hopaskaket gav insikter till både personal och LAG att andra områden jobbar på andra sätt t.ex. olika sätt att tänka kring hur företag kan driva projekt. LAG-grupperna har påverkats genom att de har fått en bättre stämning och ett mer avslappnat förhållningssätt till arbetet och varandra. Det har påverkat arbetet positivt. Erfarenhetsutbytet har LAG medlemmar även refererat till under senare delen av programperioden.

En erfarenhet är att engagemanget för projektet minskade efter att den gemensamma studieresan var genomförd. Det blev också tydligt hur viktigt det är med gemensamma riktlinjer och likartade förväntningar även i den här typen av projekt, och att det sannolikt är viktigare med en gemensam idé än att driva ett gemensamt projekt för att uppnå målet med kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte.

UngtFlyt

Detta samarbetsprojekt genomfördes i samverkan med Leader Gästrikebygden och Leader Närheten där Inlandets projektledare hade ansvar både för det gemensamma projektet och det lokala arbetet i Inlandet. I detta uppdrag blev det mycket tydligt hur viktigt det är att ett uppdrag blir tydligt definierat både vad gäller uppgifter och ansvar då det under arbetet visade sig att det fanns olika förväntningar på projektledaren i de tre områdena. Även inom styrgruppen, vilken bestod av verksamhetsledarna i de tre områdena, fanns olika uppfattningar vad gällde uppdrag och ansvar, både för den gemensamma projektledaren och därmed också för de lokala projektledarna.

Projektledaren beskriver att det var positivt att arbeta tillsammans med kollegor från andra områden kring samma uppdrag, och att genomföra aktiviteterna tillsammans med ungdomarna. Mer problematiskt var att projektledaruppdraget inte var tydligt definierat. Nu blev det otydligt hur fördelningen skulle vara mellan det lokala och det gemensamma uppdraget.

Reflektioner för kommande period

Lärdomar från dessa två projekt är just vikten av tydlighet i förväntningar och rollfördelning både bland deltagarna men inte minst hos de som ska driva ett samarbetsprojekt med flera Leaderområden. Vad som också är en viktig lärdom är att i ett tidigt skede ta fram gemensamma riktlinjer för arbetet. Det är också värdefullt att träffa andra med samma uppdrag, oavsett om det är som LAG-medlem eller som personal med fokus på ett område, då det bidrar både till kompetensutveckling och andra perspektiv på det egna arbetet. Dessa möten bidrar sannolikt till en högre kvalitet i det egna arbetet och är positivt för arbetet inom det egna Leaderområdet.

Övergripande - arbetsformer

Vad gäller arbetsformerna så handlar det både om organisationen och LAGs arbetssätt men också rollfördelning mellan och uppdrag för kansliet och personalen.

LAGs arbetssätt och organisation

Något som framhålls som positivt i dagens LAG är klimatet i gruppen, att det är högt i tak, bra diskussioner och att ledamöternas kompetens tas tillvara.

Ledamotens roll framöver bedöms handla om ett större personligt engagemang och ansvar, att vara en aktiv kontaktperson för projekt, men också att vara en extern representant i olika sammanhang, samt att vara del i ett mer strategiskt arbete. Det betyder också att vara mer påläst och att kunna prioritera utifrån strategin. För att detta ska fungera är det viktigt att det finns en tydlighet i vad som förväntas av LAG-medlemmen vad gäller tid och engagemang. Men kanske också en medvetenhet om att förutsättningarna för engagemanget hittills har sett olika ut. Ledamöterna från offentlig sektor har hittills kunnat delta i styrelsearbetet på arbetstid vilket inte övriga på samma sätt har möjlighet till. Vad som förs fram av ledamöter är att ett skäligt arvode/ersättning skulle göra det lättare att prioritera LAG-arbetet.

Det är viktigt att styrelsen får chans att diskutera igenom och tänka kring projekten så det blir en rättvis bedömning av ansökningarna. I det perspektivet är det också viktigt med en bred kompetens i styrelsen för att ha möjlighet att göra dessa bedömningar. En annan viktig del av arbetet är också, att stötta och följa upp de olika projekten. Detta gäller också de egna, LAG-ägda projekten som även dessa tarvar ett engagemang. Samtidigt finns det en otydlighet i vad uppdraget som kontaktperson innebär och omfattar och att tolkningarna om uppdraget är olika. Flera ledamöter framhåller dock vikten av kontakten med projekten eftersom det ger en direkt kunskap om ”verkligheten” och ger bättre underlag för kommande projektbeslut.

Utöver projekten så är styrelsens viktigaste uppgift att dels verka utåt genom att sprida information om Leader och fånga upp vad som är på gång i bygden och samhället dels att ha förankring i regionen och prioritera det strategiska arbetet i organisationen. Genomgående säger ledamöterna att LAGs arbete ska vara strategiskt, i relation till detaljstyrning, men samtidigt finns viss självkritik att arbetet inte alltid har varit på det sättet, t.ex. så har inte den nuvarande strategin aktualiserats speciellt många gånger. Ett annat exempel är att mindre frågor eller omprövningsbeslut inte med nödvändighet behöver vara en LAG fråga i framtiden.

Det har varit mycket diskussion kring paraply/mikroprojekten under LAGs möten vilket är positivt, men att den röda tråden har saknats i bedömningen. Nu har bedömningen av projekten mer gått på magkänsla och emellanåt även påverkats av en LAG-medlems personliga uppfattning om personen som står bakom projektet. Det har saknats en checklista för vad som ska uppfyllas för det ska godtas som projekt, en lathund som beskriver ”Vad är möjligt”, ”Vad är kultur” etc. Det är värdefullt med ordentligt formulerade beslutsmotiveringar vilket tvingar styrelsen att motivera varför ett projekt är bra eller varför det är dåligt. En checklista tillsammans med tydligare riktlinjer för projektbedömningar skulle göra hanteringen mer rättssäker och transparent helt enkelt.

Ungdomssatsningarna och kulturprojekt är enligt LAG-medlemmar det som bidragit mest/bäst till att nå målen under den här perioden, och som är viktigt att ta med sig in i kommande period. Dessutom framhålls några av de lokala projekten som extra lyckosamma i att de i hög grad har påverkat utvecklingen i bygden eller samhället. Gemensamma aktiviteter som projektskolan har

bidragit till ökat nätverkande mellan projekten vilket i sig är positivt. Även en bra kanslifunktion har varit central för att uppnå målen. Vad som dessutom framhålls som positivt är resorna som LAG genomfört till Skottland och Bryssel.

Sammantaget säger LAG i enkäten och workshopen att det som behöver utvecklas inför kommande programperiod är att ”Vi borde vara modigare” men också kring möteskulturen. Nu är det många och långa möten med mötestider som påverkar möjligheten att kunna delta för vissa ledamöter. Modet handlar om att våga fatta beslut om bra projekt även om de är i ”gråzonen” vilket hittills framförallt har handlat om företagsrelaterade projekt. Vad som också kan göras bättre är en ökad satsning för integration och tillväxt t.ex. företagssamverkan och att engagera fler aktörer i arbetet. Det är också viktigt att det blir en tydligare strategi med mål och inriktning på arbetet. Till strategin kan det gärna kopplas en lathund för det löpande arbetet. Ytterligare idéer om vad som kan förbättras är att verka mot ett tydligare regionperspektiv och att sudda ut kommungränsperspektivet.

Delaktighet och delegation förs fram som nyckelord inför ett kommande arbetssätt. Ett exempel är att det just nu är lång handläggningstid, inte minst vad gäller ungdomsprojekten. Kanske kan dessa hanteras i en mindre grupp på delegation för att snabba upp processen. Hur arbetet bör organiseras påverkas också av storleken på styrelse och när fler kommuner tillkommer i det nya området så är det sannolikt att det blir en större grupp. Då är det extra viktigt att organisera arbetet i t.ex. utskott för att få en ökad delaktighet och med den typen av organisation är en tydlig delegationsordning ännu viktigare.

En fråga att ta med sig in i den nya programperioden är hur och på vilket sätt ett samarbete med närliggande områden kan utformas, och att det kan handla om både projekt och administration.

Rollfördelning och uppdrag kansliet

Det har framkommit i samtalen att det finns en otydlighet i rollfördelningen mellan kansliet och LAG. Vem gör vad? Vem får fatta vilken typ av beslut? Just nu är det en form av gemensamt ansvar mellan AU och kansliet, vilket inte är optimalt. Det finns en delegationsordning beslutad under 2008 och som inte uppdaterats efter det. Vilket tyder på att den inte är ett aktivt levande verktyg i arbetet. En tydlig, aktuell, delegationsordning är ett av verktygen för en ökad tydlighet i både rollfördelning och ansvar.

Det finns ett behov att tydliggöra vad styrelsens uppdrag och ansvar är i relation till kansliets ansvar. Precis som skillnaden mellan beslut och operativt genomförande, och mellan strategi och verksamhet. Vilka skyldigheter/ansvar/rättigheter en ledamot i styrelsen har kan behöva bli tydligare för alla. Det handlar också om LAGs uppdrag som arbetsgivare och kunskaper relaterade till det. Även om detta behöver förtydligas så är det samtidigt mycket tydligt vilken tillit och förtroende LAG-ledamöterna har för kansliet och hur personalen utför sitt uppdrag.

Det framförs, från projekten, att administrationen är betungande. Samtidigt ställer myndigheterna väldigt högra krav på t.ex. bevis för en kostnad vilket är svårt att påverka. En viktig uppgift för kansliet blir då att med rutiner, mallar och utbildning underlätta administrationen för projekten.

Under slutet av programperioden, hösten 2013, påverkades framförallt kansliets arbete av att Leader Inlandet även fick ta över Leader Gränslandets projekt med en ökad arbetsbörda som följd, vilket tydligt påverkade personalen negativt. I februari 2014 anställdes ytterligare en person för att hantera den ökade administrationen och verksamheten. En lärdom är att styrelsen behöver

vara uppmärksamma på personalens arbetssituation och arbetsbörda, samtidigt som personalen behöver vara tydliga hur förändringar och beslut påverkar deras arbetssituation.

Reflektioner för kommande period

Det är viktigt att det i styrelsen finns arbetsgivarkompetens. Precis på samma sätt som att det är viktigt att det är en styrelse som är medvetna om sin roll och sitt ansvar i relation till kansliets uppdrag. Det behöver finnas en uttalad och medveten rollfördelning och delegationsordning.

Det är också viktigt att tydligare koppla verksamhet och projektberedning till strategin under kommande period.

Sammanfattande reflektioner

Administrationen

- Någon form av online-ansökan skulle underlätta för många projektägare. Även delar av redovisningen kan då göras on-line vilket skulle förenkla för många projekt och för kansliet. Detta kan vara något att uppvakta Jordbruksverket om.
- Se över informationen och tillgängligheten på webbplatsen vad gäller administrativ information t.ex. krav på en projektansökan och krav på redovisning, men även en kalender med relevanta datum och kanske ett avsnitt med vanliga frågor & svar. Även konkreta exempel tips som vikten av att skriva projektdagbok.
- Att i högre grad ställa krav på projekten att de ska delta i projektskola/blankettskola, framförallt de som inte har tidigare erfarenhet av Leader eller andra EU-projekt.

Resursutnyttjande

- Nästan alla projekt som intervjuats pratar om Birgit, visserligen har verksamhetsledaren huvudansvar för projektkontakterna med det är viktigt att ansvar och arbetsuppgifter är rimligt fördelade mellan personalen.
- Lokal tillgänglighet - kan man samarbeta med t.ex. projektkontor, näringslivsenhet eller motsvarande på kommunerna och att finnas tillgängliga där regelbundet för möten och frågor? Hur kan vi dra nytta av att vissa kommuner ser Leader som en kvalitetsstämpel?
- En fråga att ta med sig in i den nya programperioden är hur och på vilket sätt ett samarbete med närliggande områden kan utformas, att det både kan handla om projekt och administration.

Övrigt

- Hur rapporterar man ideell tid på ett enkelt sätt så man kan påvisa för andra intressenter det unika med modellen?
- Skapa en marknadsföringsplan för Leader
- Hjälp lokaltidningarna att hitta positiva projekt att skriva om, gärna innan de är avslutade.
- Samarbeta med andra organisationer om att sprida information om Leader, skolor, fritidsgårdar, LRF, politiska föreningar, idrottsklubbar, företagarföreningar, osv.

Styrelsen

- Utbildning för nya styrelsen kring roll, ansvar och organisation.
- Interna arbetsordningar och årsplanering tillsammans med checklistor och riktlinjer för projektbeslut underlättar styrelsens arbete.
- Vikten av en tydlig rollfördelning och delegationsordning mellan styrelse och kansli.
- Vikten av delaktighet i en större styrelse t.ex. genom utskott eller arbetsgrupper med visst delegerat mandat.