

SLUTLIG UTVÄRDERING
LEADER II

VITBOK

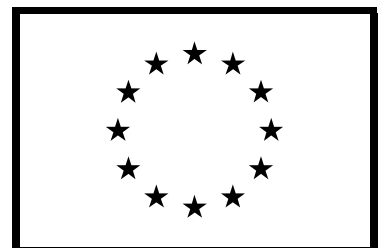
FÖRORD

Glesbygdsverket var ansvarig myndighet för EU:s landsbygdsutvecklingsprogram LEADER II från 1996 till och med 1999. Programmet har på Glesbygdsverkets uppdrag utvärderats av Ledningskonsulterna AB. Vi hoppas att denna utvärdering skall ge ytterligare underlag för att i många olika bygder och sammanhang kunna tillämpa de goda metoder och arbetsätt som har arbetats fram inom LEADER II.

Detta är en vitbok med ett urval av goda exempel från LEADER programmet både inom Mål 6 och Mål 5B.

Östersund 2001-10-04

Pia Enochsson
Generaldirektör



EUROPEISKA UNIONEN
Delfinansierad av
EG:s strukturfonder

Erfarenheter att lära av ?

**INNOVATIVA PROJEKTRESULTAT
FRÅN GENOMFÖRANDET AV LEADER II**

**VITBOK FRÅN DE OBEROENDE UTVÄRDERARNA
AV LEADER II I MÅL 5B OCH MÅL 6**

**Ledningskonsulterna i Stockholm AB
Augusti 2001**

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

	Sidan
Förord.....	3
Inledning.....	4
Ska resultaten på program -, LAG-grupps- och projektnivå tas till vara?.....	5
Varför ta vara på erfarenheterna?	8
Varför just dessa projekt?	11
goda exempel - projekt	13
goda exempel - dellösningar/metoder/ mm.....	25
Vad kan vi lära?	32
Bilagor: Publicerade rapporter.....	Bilaga 1
Utvärderare.....	Bilaga 2

Förord

Ledningskonsulterna i Stockholm AB har sedan vintern 1999 arbetat som oberoende utvärderare av Gemenskapsinitiativet Leader II i Mål 5b respektive Leader II i Mål 6. Utvärderingen har inriktats mot såväl resultat och måluppfyllelse som organisation och genomförande. Uppdragsgivare har varit Glesbygdsverket som tagit över uppdraget från Övervakningskommittén för Leader II Mål 5b respektive för Leader II Mål 6 efter det att dessa vid årsskiftet 1999/2000 avslutat sin verksamhet. Uppdraget har redovisats i delrapporter för genomförandet (maj 2000) och i slutrapporter om resultat och måluppfyllelse (augusti 2001).

I vårt uppdrag för Leader II har också ingått att sammanställa en ”vitbok” över goda exempel på tillämpning och resultat som vi funnit bland de projekt som vi studerat under arbetet med utvärderingen. Här presenteras denna vitbok och överlämnas till vår uppdragsgivare och andra intresserade läsare.

Vi vill rikta ett tack till alla de personer hos LAG-grupper, projekt, företrädare för många intresseorganisationer, partnerskapen på olika nivåer i programmet, Glesbygdsverket, länsstyrelser, departement och olika myndigheter m fl, som ställt upp och gett oss underlag för vårt arbete. Utan detta aktiva stöd skulle vårt arbete ha blivit betydligt svårare. Eventuella missuppfattningar eller felaktigheter som kan ha smugit sig in i texten faller självklart på vårt eget ansvar.

Konsulter och forskare som deltagit i utvärderingen presenteras kortfattat i bilaga 1 och några av våra tidigare utvärderingsrapporter finns förtecknade i bilaga 2.

Åkersberga augusti 2001

Ledningskonsulterna i Stockholm AB

Karl-Ingvar Malmgren

Inledning

Den här sammanställningen av projekt som vi kallar vitbok har som bakgrund nära två års utvärderingsarbete av Gemenskapsinitiativet Leader II i Mål 5b och i Mål 6 som vi nu avslutas. De rapporter som överlämnats till vår uppdragsgivare har ett omfattande innehåll och redovisar hur vi värderat Leaders resultat och målpåfyllelse och genomförande. Innehållet i rapporterna utgår från strukturer, mål, indikatorer etc. som de beskrivs i initiativets s.k. Operativa program. Detta beskriver avsikten med Leader II, vad man vill uppnå samt hur initiativet är tänkt att genomföras och följas upp etc. Det programmet är en överenskommelse mellan Sverige och EU-kommissionen om Leaders mål och genomförande i Sverige. Vår utvärdering har gjorts med utgångspunkt i det programmet och har därmed kommit att ligga på programnivå. Den praktiska genomförandenivån, de enskilda projekten, och de många gånger spännande, innovativa och utvecklande idéer, som genomförts har därför kommit lite i skymundan i våra rapporter.

Bakom våra slutsatser om Leader II ligger de många projekt som vi studerat under utvärderingen. Våra studier visar att många ”bra” projekt har genomförts och inom ramen för flera projekt har nya idéer prövats, nya målgrupper nåtts, otraditionella aktörer har fått ökat utrymme och man har prövat nya samverkansformer. Många nya aktörer har prövat på att självständigt eller i samverkan med andra genomföra projekt som direkt eller indirekt bidragit till utveckling av metoder och verksamhet som understödjer utvecklingen på landsbygden. För många av deltagarna har detta uppfattats som annorlunda, och som en stimulerande utveckling jämfört med deras tidigare erfarenheter.

I Leader II ingår transnationellt samarbete på olika ambitionsnivåer – från förberedelser och kontakttuppsygnad till upprättande projektplan och till genomförande av projekt. Ett 20-tal projekt i Sverige har deltagit i ett fördjupat samarbete med genomförande av projekt. Detta har medverkat till att även lokala utvecklingsgrupper och eller projektanordnare kunnat få kontakter med likartade utvecklingar i andra EU-länder och även hamnat i ett för dem spännande och utvecklande samarbete med kollegor i andra medlemsländer. En viktig pusselbit i de grundläggande avsikterna med arbetet inom EU har på så sätt kunnat komma på plats även i detta program.

Leader II är av experimentell, utvecklande, karaktär, med fokus på lokal utveckling och landsbygdsutveckling utgående från Leaderplaner – lokala utvecklingspla-

ner som utarbetas med bred och djup förankring lokalt och som genomförs av LAG-grupper – lokala utvecklingsgrupper. Utvecklingsmålet är i stor utsträckning näringslivsorienterat d.v.s. syftar till att öka aktivitet och sysselsättning i det lokala näringslivet. Målet är att experimentera fram och visualisera former, metoder och processer i en framtida utvecklingsstrategi för landsbygden. En viktig del i programmet är att sprida och återföra resultaten så att de kan tillvaratas och återanvändas efter att projekten är avslutade. Med återföring menar vi då att kunna nyttiggöra resultaten från projekten i någon form i den ordinarie verksamheten för landsbygdsutveckling och inom regionalpolitiken.

Det är mot denna bakgrund vår förhoppning att vitboken bidrar till att intresset för att ta till vara och ”återanvända” projektresultaten. Vi hoppas också att följande beskrivningar av goda exempel kommer att spridas och därmed bidra till att öka intresset/efterfrågan på initiativets och inom den ramen de enskilda projektens utvecklingsresultat. Denna vitbok är inte det enda arbetet med att sprida och locka till återanvändning av projektens resultat. Leadernätverket har också samlat in, analyserat och spridit information om goda exempel. Nätverket har varit ett projekt i samverkan mellan Hushållningssällskapens förbund, Folkrorelserådet Hela Sverige ska leva och Glesbygdverket som haft till uppgift att följa Leader IIs verksamhet och sprida resultaten. Ett antal av LAG-grupperna har eller håller f n på med att sammanställa resultat från resp. grupps samtliga eller utvalda projekt för att sprida dessa.

Ska resultaten på program - LAG-grupps- och projektnivå tas till vara ?

Frågan är kanske närmast retorisk men måste ändå ställas. Många projekt har genomförts föredömligt och uppnått goda resultat som är värda att sprida till andra som arbetar med landsbygdsutveckling för att kunna ”återanvändas” av dem. Många LAG-grupper har fungerat väl med sitt lokala partnerskap men när programmet så småningom tar slut uppstår frågan vad som händer sen? Tanken var väl inte att det ”bara” skulle vara ett tidsavgränsat projekt för anordnarna och för deltagarna?

För oss som under snart ett par års tid har både utvärderat och levt med i Leader framstår det som nödvändigt och viktigt att spridning och återföring bör omfatta resultaten på projekt- LAG-grupps- och programnivå. Som tidigare nämnts har Leadernätverket gjort ett stort arbete och LAG-grupperna, bl a Astrid Lindgrens hembygd, Smålandsgruppen FGH och Leader Norra Bohuslän har gjort eller arbetar med att göra egna sammanställningar. Det finns dock som vi ser det behov av att fortsätta arbetet med att välja ut, sammanställa och sprida goda exempel på lösningar

Så här långt är det projektnivån och LAG-grupperna samt Leadernätverket som stått i fokus för arbetet med att identifiera, sprida och återföra resultaten av programmen. Projekten är nu avslutade och dokumenterade och LAG-grupperna är/håller på att avvecklas i den mån de inte i en eller annan form fortsätter i det nya programmet Leader +. Dessutom hänvisas även till strukturfundsprogrammen Mål 1 och Mål 2 när detta är tillämpligt rent geografiskt.

Två aspekter har som vi uppfattar det hittills berörts i mindre utsträckning. Det ena är hur tillvarata kunskaper från och erfarenheter av en verksamhet som nu upphör och vilka erfarenheter, resultat och slutsatser som kan vara värdefulla att ”ta till sig” d.v.s. vem som ska vara ”drivande” i detta arbete och försöka säkra det kunskapskapital som uppnåtts. Det andra är att, när programmen betraktas utifrån programnivån, försöka se hur resultaten kan användas, oavsett politikområden, i den ordinarie verksamheten gällande glesbygds-, regional-, arbetsmarknads- och närings- samt utbildningspolitik Detta med hänsyn till att Leader II i flera avseenden skiljer sig från de förutsättningar som gäller för ordinarie åtgärder. Några exempel på detta är att LAG-grupperna är egna fristående organ och är oberoende av finansierande myndigheter. Vidare att avnämarna d.v.s. de som bor och verkar på

landsbygden har ett väsentligt inflytande på vilka insatser som genomförs och slutligen att insatserna genomförs, i allmänhet, som mindre projekt och slutligen att projektanordnarna är icke-offentliga organ.

Vidare skiljer sig Leader II på många punkter från ordinarie åtgärder för utveckling i landsbygden men ska samtidigt bygga vidare på den tradition och de erfarenheter som kommit fram i arbetet under 1980 och 1990-talen. Huvudsyftet med Leader är att landsbygdsutvecklingen ska tillföras förnyande inslag som kan illustrera hur livet på svensk landsbygd kan komma att gestalta sig. Målet är att genom LAG-grupperna utveckla och sprida vidare ett "Leaderliknande arbetssätt". Vidare framgår att dessa genom en experimentell projektverksamhet ska leda till det andra huvudsakliga målet; att vara innovativ d v s utveckla modeller, metoder och processer som ska stå förebild för förnyelse av utvecklingen på landsbygden och spridas vidare och påverka politik och praktik - nationellt, regionalt och lokalt. Strategierna för att nå detta mål är:

- Det konkreta arbetet ska bygga på ett uttalat "underifrånperspektiv", och nya innovativa lösningar prövas utifrån en genomförandeplan för ett avgränsat geografiskt område, Leaderområden, inom vilket LAG-gruppen, bestående av ett partnerskap mellan lokalsamhället, företagsamheten och offentliga aktörer, upprättas för att genomföra planen.
- I det lokala sammanhanget ska innovativa projekt utgöra förebilder, modeller, där erfarenheterna måste kunna spridas till landsbygden i övrigt.

Programmet ska ge landsbygden mervärden genom:

- upprättande och genomförande av mer sammanhängande, integrerade och sektorövergripande program,
- att Leaderprojekten ska vara mer välorganiserade, programinriktade och möjliggöra att erfarenheterna insamlas och sprids,
- att Leader's nätverkstanke ska generera konkret samarbete och utbyte av erfarenheter med LAG-grupper i andra medlemsländer,
- att LAG-gruppernas lokala partnerskap ska inkludera näringsliv och lokala entreprenörer vilket ska ge större förutsättningar att genomföra affärsmässigt riktiga projekt,
- att Leader som komplement till Mål 5b och Mål 6 ska bidra till en breddning och ökning av de lokala arbetsmarknaderna i Leaderområdena,
- att den innovativa inriktningen ska möjliggöra "experiment" som kan

leda till intressant förnyelse i utvecklingsarbetet,

- att stärka entreprenörsandan,
- att genom slopandet av administrativa gränser kunna ge intressanta och innovativa samverkansfördelar och nya samarbetspartners,
- att koncentrationen av resurser och kompetens ska ge särskild tyngd i projekten och därmed stort ”modellvärde”, och
- att långsiktigheten i Leaderarbetet ska ge stabilitet i utvecklingsarbetet.

Varför ta vara på erfarenheterna?

Leader II har, som vi redan påpekat, en tydlig experiment- och utvecklingsprofil inriktat mot att bidra till förnyelse och behovsanpassning och pröva andra former för lokal utveckling. Avsikten var har varit att få nya erfarenheter, hitta nya och fortsatta former för lokal utveckling.

Det hastar nu att ta till vara på den stora kunskap som skapats. Denna kunskap och kompetens finns hos lokala partnerskap, projektanordnare, projektledare och projektmedarbetare, och olika intresseorganisationer samt hos Leadernätverket, LAG-grupperna och Leaderkontoren m.fl. Det stora flertalet av dessa aktörer, särskilt projektanordnare och projektledare går nu vidare till andra verksamheter och Leadernätverket i dess nuvarande form är under avveckling. Erfarenheterna från projekten sjunker därför snabbt undan i konkurrens med det som har prioritet för stunden.

Återföring av kunskap och erfarenheter berör inte enbart de traditionella aktörerna och intresseorganisationerna. De har självklart en viktig roll för att initiera och stimulera återanvändning, sättande av ramar, förutsättningar och mål för insatserna. På denna nivå måste också den nödvändiga centrala samordningen mellan viktiga myndigheter med ansvar för sektorsövergripande politikområden som har verksamheten förlagd till regional och lokal nivå ske. Men huvuddelen av behovsanpassning och arbete kan och bör ske på regional och framför allt lokal nivå. Aktuell forskning pekar också på vikten av just lokal mobilisering som grund för att kunna etablera nya idéer.

En av tankarna med Leader är ju att påverka den nationella politiken när det gäller regional utveckling och landsbygdsutveckling. Ur denna aspekt är återföringen av bra erfarenheter viktig så att möjligheterna att påverka inriktningen av den nationella politiken tas till vara.

Vitboken är ett sätt för oss som utvärderare att i någon mån redovisa, brottstycken av den stora mängd kunskaper och erfarenheter som genererats inom Leader II. Den skall ses också som ett komplement till de insatser som Leadernätverket gjort för att välja ut och sprida information om goda exempel och de insatser LAG-grupperna gjort för att sprida och visa sina resultat. De samlade resultaten och exemplen, som redovisas här är således inte de enda som kan nyttjas för framtiden.

Det finns vidare all anledning att fortsätta leta på alla nivåer. Det gäller inte bara för myndigheter och programansvariga i nya program utan också för nya och etablerade aktörer med ambitionen att fortsätta att arbeta med lokal utveckling.

Varför just dessa projekt ?

Under vår utvärdering har vi fått kontakt med en stor mängd projekt såväl i den första delen när vi tittade på genomförandet som under den avslutande delen när vi gick igenom resultat. Det har medfört kontakter med projektledare, projektanordnare, deltagare och andra projektintressenter och finansärer. Kontakterna har skett genom projektbesök, telefonintervjuer och genom olika former av seminarier och projektmöten. I våra studier har vi gått igenom projektdokumentationer och resultatrapporter mm, vilket också gett underlag för urvalet till den här vitboken. I den avslutande delen av utvärderingen arbetade vi med fallstudier för fyra LAG-grupper vilket gav oss mycket projektmaterial både genom dokumentation och intervjuer.

För att bredda underlaget har vi därtill brett samtliga (åtta) LAG-grupper som inte var med i fallstudien att själva komma med projektförslag. Förslagen vi bad om skulle uppfylla samma kriterier som vi själva ställt upp för att redovisa projekt här.

Vi har haft kontakt med och tillgång till information/dokumentation från cirka 10% av Leader-programmets ca 1200 projekt. Dessa 10% är, som vi nämnt tidigare, den källa vi öst ur.

Vi har valt ut projekten här med utgångspunkt från vår uttolkning av målen för Leader II. Gemensamt för valet av projekt är att innehållet i projekten inte bör ha prövats tidigare, före Leader II, inom eget Leader-område och helst inte, så vitt känt, utanför Leader. Projekten ska ha uppstått lokalt, byggt på lokal samverkan och med ideella eller andra resurser för privat medfinansiering. Slutligen ska projekten ha uppnått de mål som de satt upp.

Projekten ska också uppfylla minst tre av nedanstående kriterier för att komma i fråga.

1. Strukturell förnyelse; dvs att projektet ska vara inriktat mot att skapa nya samverkansformer, nya produkter/tjänster, nya verksamheter etc för landsbygdsutveckling eller/och var inriktat på att undanröja flaskhalsar för utveckling i den lokala miljön.

2. Nyskapande; dvs att projektet har inneburit att nya metoder för utveckling provats som har förutsättningar att kunna användas/utvecklas i fortsatta utvecklingsinsatser.
3. Modellbyggande; dvs att projektet utvecklat en modell som har förutsättningar att kunna användas också för andra utvecklingsinsatser och i andra regioner.
4. Sysselsättning/start av nya företag; d.v.s. att projektet har skapat nya arbetstillfällen/företag eller affärsidéer som skapat nya jobb/verksamheter i gamla företag. Det kan också ha undanröjt flaskhalsar i den lokala utvecklingsmiljön vilket i sin tur har skapat nya jobb, eller direkt bidragit till att folk kan bo kvar och/eller medverkat till direkt inflyttning.
5. Kontaktskapande och spridning; d.v.s. att projektet har bidragit till att sprida resultat och erfarenheter genom sina kontakter och sitt nätverk. Resultat och erfarenheter från projekten ska ha en potential att kunna spridas och användas av andra. I detta ingår även att projekt som omfattar en förstudie fortsätter med ett genomförandeprojekt eller att projektet lever vidare genom att i annan form vidareutvecklas lokalt.
6. Varaktighet/uthållighet; dvs projektet ska ha initierat en påvisbar lokal och varaktig utveckling

Utöver de projekt vi presenterar i sin helhet tar vi också med moment och aspekter från andra projekt som vi anser det finns anledning att ”återvinna” och utnyttja för framtida utveckling. Exempel på sådana moment är, arbetsformer för lokal utveckling, nya samverkansformer i lokal utveckling, sätt att arbeta med ungdomar, att underlätta för nyföretagandet och att styra och fokusera verksamheten inom LAG-grupper.

Goda exempel – projekt

Här redovisar vi de projektexempel som vi studerat under utvärderingen och som vi bedömer uppfyller flera av de grunder som vi redovisat i föregående avsnitt. De redovisade projekten ”står vart och ett på egna ben” och har således inte ställts samman efter program, delprogram, målgrupp etc.. De är med andra ord enligt vår bedömning en ”färdig produkt” som kan spridas och återföras, såväl enligt den ursprungliga projektidéen som i många fall även i andra sammanhang.

Soldmålet

LOKAL UTVECKLING NYA AKTIVITETER MED GAMMAL KULTUR

Projektanordnare har varit Sollerö Sockenförening (i Dalarna) och projektet har genomförts till delar i det språkcentrum som etablerats i det s.k. Lily Sterners hus på Sollerön. Syftet med projektet har varit att bygga vidare och slutföra ett arbete som startade lokalt redan på 1920-talet på uppdrag av Uppsala Landsmålsarkiv. Arbetet drevs vidare av en lokal förening (Sollerömålslaget) sedan 1970 och har nu slutligen kunnat slutföras i detta projekt.

Målet med projektet var att ta fram en ordbok men också att stimulera och utveckla det begynnande och ökade intresset för Soldmålet. Resultatet är en ordbok med ca 6000 ord som nu tryckts upp. Boken innehåller även en enklare grammatik artiklar och kommentarer av språkveterare. Vidare har underlag tagits fram för att användas som studie och informationsmaterial, studiecirkel har genomförts, översättningar har gjorts och publicerats. En ideell förening, Dalmålsakademin, har bildats och samverkan med liknande projekt i andra delar av länet har startats upp. Samarbete med Nordiska museet har skett liksom med Dalarnas högskola och högskoleinstitutioner i Stockholm och Uppsala.

Enligt genomförd undersökning har målet idag en starkare ställning än för 10 år sedan. Projektet är enligt vår uppfattning ett bra exempel på hur man får en stark lokal uppslutning för att ta till vara gammal kultur och göra något nytt och levande av den. Man har också lyckats föra ut idéerna och sprida samma tanke till andra grupper.

Jämtspira

LOKAL UTVECKLING OCH VIDAREFÖRÄDLING AFFÄRSUTVECKLING MARKNADSFÖRING PRODUKTUTVECKLING

Projektanordnare har varit Jämtspira ekonomiska förening. Avsikten med projektet var att förstärka marknadsföringen för medlemmarnas produkter, hitta distributionsvägar till nya marknader även utomlands, förstärka varumärket och få fram nya förpackningar. Syftet var också att bygga en plattform för framtida tillväxt och aktivt arbeta med näringspolitisk bevakning. Målgruppen var de egna medlemmarna - getostproducenter - och ytterligare ett tiotal småskaliga förädlingsföretag inom andra livsmedelsområden.

I projektmålet ingick att bevara de arbetstillfällena som fanns när projektet startade (25) och på sikt ytterligare öka dessa samt få med flera företag i produktutveckling.

Bakgrunden till projektet var att projektanordnaren hade tidigare arbetat med produktutveckling, kompetenshöjning och gemensam marknadsföring. Man hade även ett gemensamt ostlager samt en butik i Östersund. Avsättningen av medlemmarnas produkter var dock huvudsakligen på den lokala marknaden. Man vill nu få en bättre bas för en ekonomisk tillväxt både för de ursprungliga medlemmarna men även för övrig småskalig livsmedelsförädling i länet.

Projektet har resulterat i att man fått igång distributionskanaler på nya marknader på flera håll i landet (Skåne, Göteborgsområdet och Dalarna och Norrlandskusten), i Stockholm finns även en grossist (Ost och Vilt). Därtill pågår aktiviteter även för exportmarknader.

Varumärket och marknadsföringen har förstärkts i samarbetet med grossister och nya förpackningar tagits fram. Sammantaget har framtidstron och självförtroendet starkt vuxit hos medlemmarna och de privata intressenterna har satsat på fortsatta nyinvesteringar.

Man har även varit aktiv på det nationella planet (Skogs- och lantbruksakademin) och på det regionala planet i samband med Tillväxtavtalet har man varit engagerad i

ett par projekt (Svensk Lantmat och Matora). Idéer om verksamheten och produkterna har också spritts i hela landet genom en egen tidning (Matupplevelser).

Projektet menar vi är ett bra exempel hur ett lokalt samarbete kan förstärkas och med professionell hjälp, i det här fallet med marknadsföring och design, stärka och bredda samarbetet, nå nya marknader och utöka det egna nätverket.

Kraftsamling Tärnafjällen

MODELL FÖR STRUKTURELL FÖRNYELSE LOALT SAMARBETE

Projektanordnare har varit Inlandslägets intresseförening. Syftet med projektet har varit att utveckla Tärnafjällen till ett attraktivt och konkurrenskraftigt turistområde. Inriktningen har varit att gemensamt initiera ett långsiktigt och systematiskt utvecklingsarbete för att stärka området som en kvalitativ turistdestination. I arbetet har man använt sig av ett strategiskt verktyg (Kraftprocessen, en modell för processinriktat utvecklingsarbete). Genom projektet har man kunnat tillföra personella, ekonomiska och kunskapsmässiga resurser för att vidmakthålla och stödja utvecklingsprocessen.

Målgruppen har varit lokala företag, föreningar, organisationer och enskilda personer verksamma inom turism.

Målsättningen har varit att nå fram till en gemensam kunskapsplattform genom utbildning och information, visa att området utåt uppträder som en helhet och förädla paketeringen av de egna produkterna, ge förutsättningar för mångfald i det lokala närings- och föreningslivet. Vidare få ökad insikt av affärsnyttan med IT-användning, hitta former för ökad samverkan, öka attraktionsvärdet av Tärnafjällen samt knyta forskningen om företagande och turism närmare företagen och deras vardag.

Projektet har pågått lång tid från maj 1998 till oktober 2000 och har genomförts som ett stort antal delprojekt.

De flesta delmål har nåtts eller överträffats i de resultat som rapporterats. Sålunda har över 300 personer deltagit i projektet, sex nya företag har startats, man har fått igång sju samverkansprojekt etc

Några punkter som poängteras är att det är viktigt att deltagarna känner att de äger utvecklingsprocessen och kanske väljer en annorlunda inriktning än vad den valda modellen visar på, att vara medveten att den interna kulturen kan vara ett hinder i initieringsfasen liksom även mentala hinder i detta skede dvs att gå från ord till handling mm. Att använda en modell menar man är en styrka i utvecklingsarbetet men i slutändan har det lett till ett annat förhållningssätt vilket är det bestående resultatet.

Projektet, är, enligt vår uppfattning ett bra exempel på en modell kan användas för ett lokalt utvecklingsarbete och samtidigt på vikten av deltagarnas attityder och förhållningssätt. Som vi förstår det skulle ett liknande sätt att bedriva utvecklingsarbete kunna tillämpas även inom andra områden.

Kreditgarantisystem (garantikooperativ)

**UTVECKLING AV SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG
FÖRBÄTTRA KAPITALFÖRSÖRJNINGEN TILL SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG**

Projektanordnare har varit LAG-gruppen Astrid Lindgrens hembygd i NÖ Småland. Syftet med projektet har varit att etablera en kreditgarantiförening för att förbättra kapitalförsörjningen till små och medelstora företag. Målgrupp har varit företag och blivande företag i regionen samt banker och andra kreditgivare.

Målet för projektet har varit att etablera en kreditgarantiförening i regionen. Idén med kreditgarantikooperativ är hämtad från bl a Italien där sådana är vanliga. Projektet bygger på en förstudie av Koopi som finansierats av bl a LAG-gruppen och företagarföreningar i Leaderområdet samt Vision Vimmerby. Koopi genomförde studier på andra platser i landet också. Förstudien visade att det fanns underlag för att bilda en förening i regionen. Den visade också att en kreditgarantiförening är lönsam för all parter d.v.s. både för företag och för kreditgivare. En kreditgarantiförening innebär att företag tillsammans skapar en kapitalbas som kan borgen för hela eller delar av medlemsföretagens lånebehov. Företagsrådgivning och annan medlemservice ingår vanligen i verksamheten för att få föreningarna mer slagkraftiga.

Projektet har resulterat i att en förening är under bildande och ett 50-tal företag och två banker har anmält sitt intresse. Kapitalanskaffning pågår och en ansökan

har lämnats in till Finansinspektionen för godkännande som kreditbolag. En nationell intresseförening är under bildande för att verka för att sprida idén med kreditgarantisystem inom landet.

Bakgrunden till projektet är att små och medelstora företag ofta har svårigheter att få krediter och på rimliga villkor eftersom de saknar eller har bristfälliga säkerheter.

Projektet är, enligt vår uppfattning, ett bra exempel på hur företag gemensamt kan lösa i detta fall viktiga problem i samband med deras kapitalförsörjning. Det representerar ett för landet nytt sätt att lösa en viktig fråga för företagets tillväxt och är ett exempel på en ny lösning som hittills inte prövats. Projektet har också visat på värdet av samarbete med övriga medlemsländer.

Det har resulterat i en produkt och organisation – kreditgarantiföreningar – som kan användas i andra områden/regioner. Detta är också delvis på väg genom den nationella föreningen och det intresse för att utnyttja idén som andra regioner visat.

Leader Marketing

LANDSBYGDSTURISM PROFESSIONELL HANDELDNING I MARKNADSFÖRING

Projektanordnare har varit LAG-gruppen Smålandsgruppen FGH. Avsikten med projektet har varit att till i första hand redan beslutade Leader-projekt ge möjlighet till professionell handledning vad gäller marknadsföring av projektidén och likn. (den tänkta varan/tjänsten). Målgrupp har, som sagts, varit beslutade Leader-projekt. Också andra samarbetsprojekt kan efter särskild bedömning komma i fråga och då bli sådana som är finansierade men som saknar medel eller kompetens för marknadsföring.

Projektet varit inriktat på att ge finansiellt stöd via checkar för att projekt ska kunna utnyttja professionellt stöd för att ta fram analyser och marknadsföringsplaner. Stödet utgår för insatser som utförs av professionella marknadsföringskonsulter och kan inte utnyttjas för projektets egna insatser. Det vänder sig till offensiva satsningar och samarbetsprojekt och är inte avsett för marknadsföring av anordnarens normala verksamhet. Stödet utbetalas i efterskott och kan högst

uppgå till 50 % av kostnaden, resten ska finansieras av projektet. Beloppet kan uppgå till maximalt 25.000 kr.

Totalt nio projekt av planerat minst tolv har beviljats stöd. Av dessa har sju projekt kommit att utnyttja det beviljade stödet och utarbetat analyser och marknadsföringsplaner med hjälp av marknadsföringskonsulter. Projektet bedömer att det i huvudsak uppnått sina mål när det gäller konsekvenserna i de stödda projekten av stödet t ex i form av nya och bevarade arbetstillfällen samt antalet gästnätter. Stödmöjligheten kommer av LAG-gruppen att utnyttjas inom ramen för det nya Leader +.

Bakgrunden till projektet är att projekt som avser att utveckla en idé (vara eller tjänst) genomgående lägger mycket energi och resurser på att den konkreta utformningen av produkten, medan analysen av marknaden för och marknadsföringen av den inte beaktas i samma utsträckning eller t o m förbises. Denna utgångspunkt för stödet har visat sig riktig under genomförandet av projektet.

Projektet är, enligt vår uppfattning, ett bra exempel på ett nytt för att med, som det verkar, en fungerande metod rätta till de brister när det gäller marknadsanalyser och marknadsföring som är vanliga i projekt som utvecklar nya varor och tjänster. Stödet ger uppmärksamhet åt ett betydande problem och anger en lösning på det.

Det har resulterat i en produkt (Leader Marketing check) som bör kunna överföras till övriga LAG-grupper och andra som finansierar (mindre) utvecklingsprojekt.

Håbygården
LOKAL UTVECKLING
STÖTTA OCH UTVECKLA LOKALA IDÉER

Projektanordnare har varit Medborgarskolan i Håby och Håby sockenförening i samarbete inom Leader Norra Bohuslän. Syftet med projektet är att förverkliga idén på en samlingsplats och ett kreativt centrum, för att utveckla nya verksamheter, i Håby i Bohuslän som kan leva vidare av egen kraft efter projekttidens slut.

Verksamheten vid Håbygården ska stötta och ta till vara invånarnas idéer och bilder om att leva, bo och arbeta i bygden. Projektet ska inom sig samla behov och idéer som framkommit i förberedelserna för det; etablera öppen mötesplats för förverkligande av idéer och möten mellan människor, marknadsplats för försäljning av närodlat, ungdomsjobb, turistprojekt, utveckla verksamheter bl a äldreomsorg m.fl. service lokalt, skapa internationella kontakter och utveckla s.k. call-center. Verksamheter som utvecklas inom ramen för Håbygården ska avknoppas från projekt. En ekonomisk förening ska bildas för att driva verksamheten vidare efter projektiden.

Projektet har resulterat i att de verksamheter som redovisades i projektplanen har kommit till stånd och i huvudsak i enlighet med planen. Gården fungera som mötesplats och som det uppges som motor för utvecklingen i bygden. Verksamheter som bedrivits inom projektet t ex viss äldre service har avknoppats till egna verksamheter. Den ekonomiska föreningen har bildats och tagit över ansvaret för verksamheten i Håbygården. Projektet har utöver de avsedda resultaten också lett till Projekt Bohus Expo en byggnad expo och marknadsföring av norra Bohuslän och verksamheter som bedrivs där.

Idén om Håbygården har vuxit fram successivt sedan sockenföreningen bildades 1989. Under åren sedan bildandet har också flera utvecklings- och affärsidéer vuxit fram och diskuterats. Det har dock tidigare inte funnits ekonomiska och administrativa förutsättningar att förverkliga idén. Genom samarbetet med Medborgarskolan som förlade sitt lokalkontor till Håbygården och genom Leaderfinansiering har det blivit möjligt att genomföra idén.

Projektet har provat en modell för lokal utveckling och har, enligt vår uppfattning, ett fungerande arbetssätt för att stötta och stimulera sådan utveckling, bl a för att starta nya verksamheter/företag. Verksamheten lever vidare genom den ekonomiska föreningen.

Det har vidare resulterat i en arbetsmetod som bör kunna överföras till andra som arbetar med lokal utveckling.

Långsjö 2000 – vitalisering av en by

LOKAL UTVECKLING
FÖRUTSÄTTNINGSANALYS – MOBILISERING – UTVECKLING AV LOKAL
FÖRETAGSAMHET

Projektanordnare har varit Långsjö Vattenförening inom Leaderområde Stad och Land. Syftet var att vitalisera en by efter en lång period av nedgång. Förutsättningarna var inte de bästa eftersom det vid projektets början endast fanns en bofast familj i byn. Projektet skulle undersöka och utvärdera olika ekonomiska aktiviteter för att få fram nya produkter och tjänster som kunde produceras i Långsjö. Projektet syftade också till att mobilisera byns fastighetsägare för att återskapa en funktionell byagemenskap och fysisk levnadsmiljö. Målgruppen var de många personer som flyttat ut/var fritidsboende i byn.

Målen var att skapa sysselsättning inom turism och småskalig produktion och att återskapa en tilltalande boendemiljö för återvändande utflyttare.

Genomförandet byggde på realistiska förutsättningar. Behovs- och marknadsanalyser genomfördes för de produktidéer som kom upp. Markandsetablering av produkterna inleddes med testförsäljning för att se om det fanns plats för produkterna på den lokala marknaden. Genom utveckling av en tidigare etablerad ”second hand” butik skapades en lokal marknadsplats för de nya produkterna. Resultatet blev produktion och försäljning av ved, åkerbär, potatis, julkärvar, timmerhusstommar och specialsågade ämnen, försöksproduktion kalkonuppfödning m fl. Produkterna säljs på lokal marknad under egna varumärken. Det framgår också att produkterna är resultat av ett Leaderprojekt.

Den fysiska restaurationen av byn genomfördes enligt planerna och man har idag en levande by där ytterligare en familj återflyttat och samtliga tidigare tomma hus nyttjas som fritidshus och ytterligare sådana har byggts. Ett viktigt resultat är att projektet sammanfört byn med fastboende, arrendatorer och fritidsboende och att man har byggt upp goda förutsättningar för att fortsätta utvecklingen efter lokala förutsättningar. Projektet kunde genomföras genom en hög andel av ideellt arbete som finansiering.

Bakgrunden till projektet är Långsjö by under en lång tid (40 år) befunnit sig i nedgång och stod inför hotet att inte ha någon bofast familj i byn. Avfolkningen medförde att byn växte igen och att många hus stod öde. En stor del av utflyttarna var dock fritidsboende i byn.

Inom ramen för projektet har man påbörjat uppbyggnaden av en långsiktig fungerande struktur som grund för fortsatt utveckling. Projektet har genom sitt arbetsätt – behovs- och förutsättningsanalyser – marknadstester – tydlig målstyrning – resultatuppföljning mot adekvata indikatorer o s v, visat på en fungerande modell för mobilisering, ekonomisk och fysisk utveckling i liten skala. Projektet förefaller också ha skapat uthålliga förutsättningar för vidare utveckling av lokalsamhället i Långsjö.

Företagssamverkan för friskola (Leadercheck)

**UTVECKLING AV NYA LÖSNINGAR INOM SERVICE- OCH TJÄNSTESEKTORN
SAMHÄLLSUTVECKLING I SAMVERKAN MED FÖRETAG**

Formell projektägare var Leader Skogslandet AB, men det genomfördes i sin helhet av byaföreningen i Brännberg i samverkan med lokala företag. Syftet var att säkra tillgången till en lokal skola i byn efter beslut om nedläggning av den kommunala skolan.

Projektets mål var att genomförande av en förstudie som stöd för en ansökan till Skolverket om att få etablera en friskola och förstudien skulle också utgöra underlag/stöd för en kommande etablering. Andra mål var att bevara och utveckla arbetstillfällena och att genom friskolan ge byn en egen profil som var positiv och kunde medföra ökad befolkning. Ett underliggande mål var också att stärka självkänslan och framtidstron hos den lokala befolkningen.

Projektet genomfördes i nära samarbete mellan lokalbefolkning och lokal företag. Resultaten blev bland andra att det lokala sågverksföretaget planerade att leverera överskottvärme för uppvärmning av skollokalen (den största enskilda fasta kostnaden) och att den lokala livsmedelsaffären skulle svara för skolmaten. En

annan del var också att ASSI DOMÄN skänkte ett skogsområde till den kommande skolan för nyttjande i utbildningen.

Resultatet blev en ansökan som godkändes av Skolverket. Friskolan etablerades och man byggde in en tydlig miljöprofil i utbildningsupplägget. Nyttjandet av miljövänlig överskottsvärme från sågen och det egna skogsområdet som instrument i utbildningen var viktiga delar av profilen. Minst 5 arbetstillfällen har bevarats och något har skapats. 20 personer har flyttat till byn, varav 6 skolbarn.

Intresset för friskoleetableringen har varit stort både regionalt och nationellt. Friskolor är ingen vanlig förekomst i Norrbotten varför projektet kan stå förebild för liknande, lokalt anpassade, etableringar.

Projektet är enligt vår uppfattning exempel på ett innovativt angreppssätt för att lösa lokala problem som uppstår i spåren av neddragningar inom den offentliga förvaltningen. Det har medfört lokal strukturell förnyelse genom en otraditionell samverkansform och utveckling av nya former för en viktig lokal tjänsteresurs. Projektet har varit nyskapande i den lokala och regionala miljön och visar också på en modell som kan spridas vidare. Arbetstillfällen har bevarats och skapats. Projektet har skapat en lokala förutsättningar för en uthållig utveckling.

Bondgård och lekpark

**LOKAL AFFÄRSUTVECKLING AV KOMPLETTERANDE VERKSAMHET
MÅLGRUPP BARN OCH BARNFAMILJER**

Projektanordnare har varit Nordmarkens Travsällskap, Årjäng inom Leader Värmland. Projektets syfte var att utveckla nya aktiviteter på Årjängs Travbana i syfte att attrahera nya, och underlätta för ”gamla”, grupper besökande på travdagarna. Målgrupper var barn och barnfamiljer.

Projektets mål var att utveckla nya aktivitetsmöjligheter som skulle underlätta för gamla och nya barnfamiljer att besöka travbanan. En undersökning bland andra

travbanor och också bland ett urval barn (25 st) mellan 5 och tio år gav entydigt resultatet att en minibondgård var det mest attraktiva för målgruppen.

Genomförandet bestod av byggnation av en minibondgård och restaurering av en tidigare anlagd lekpark på ett område (1700 kvm) i anslutning till travbanan. Småstugor och med hagar för tamdjur uppfördes. Svenska tamdjur som kaniner, kycklingar, ankor, får, getter, grisar och ponnyhästar skulle vara representerade på bondgården. Lekparken rustades upp och kompletterades. Projektet finansierades del genom markupplåtelse, ekonomiska insatser och ideellt arbete från travsällskapet, gåvor i form av virke m m från lokala företag och kostnadsfri arbetskraft från kommunen.

Bondgården öppnades i juni månad 1999 och hade öppet under hela travsäsongen. Anläggningen besöktes tävlingsdagar av ca 400 personer/dag. Sammantaget besöktes anläggningen av ca 5 000 personer under sommaren. Många daghem sökte sig till bondgården. Uppföljningar visar att antalet barnfamiljer som besöker travbanan har ökat markant vilket medfört ökad omsättning. Efterföljande sommar planerades vidare utveckling av såväl bondgård som lekpark och ett samarbete med 4H för att kunna ge besökarna information om de djurslag som finns representerade på bondgården.

Intresset från andra travbanor och anläggningar och många har kontaktat och besökt anläggningen för att få information om upplägg m m.

Projektet är enligt vår uppfattning ett bra exempel på hur man med små medel kan åstadkomma utveckling av verksamhet som attraherar nya kunder och bidrar till att förstärka och utveckla en pågående affärsverksamhet på landsbygden. Resultaten bidrar i viss utsträckning till strukturell förnyelse avseende breddning av kundunderlag. Projektet har också skapat varaktiga resultat som kommer att vidareutvecklas.

Värde­mätaren (utvecklingsstipendium)

TEKNIK- OCH PRODUKTUTVECKLINGSTRUKTURELL BRANSPÅVERKNA GENOM ÖKAD LÖNSAMHET

Projektanordnare har varit en jordbrukare och svinuppfödare i Säffle inom Leader Värmland. Syftet med projektet var att genomföra en mindre marknadsundersökning bland svinuppfödare med större besättningar i delar av Sverige och Finland för produkten Värde­mätaren. Värde­mätaren är ett instrument för slaktmognadsbedömning som påtagligt ökar lönsamheten i svinuppfödningen och som utvecklats av Mats Lindh i den egna verksamheten.

Projektets mål var att undersöka marknadspotentialen för produkten i syfte att få underlag för beslut om övergång från hantverksmässig till serietillverkning. Marknadsundersökningen skulle också innehålla rena marknadstester på mässor i de båda länderna och också provförsäljning via direktreklamutskick.

Resultaten är att man ökat försäljningen i Sverige och att marknadskartläggningen visat att Finland och Holland är intressanta marknader. Distributionskanaler är under utveckling. Direktförsäljningen fortsätter visa utskick och försäljning på mässor. En websida för marknadsinformation och försäljning har också byggts upp. Övergången till serietillverkning återstår ännu och kan inte genomföras förrän försäljningsvolymerna ökar ytterligare.

Bakgrund till projektet är att utvecklat och själv använt Värde­mätaren i sin egen verksamhet och då konstaterat resultat som innebär en påtaglig ökning av lönsamheten i svinuppfödningen. Lönsamheten i svinuppfödning är hårt pressad varför varje möjlighet till förbättringar får betydelse för branschens framtida utveckling. Svinuppfödning är en verksamhet som sker på landsbygden och som har betydelse för utvecklingen. Värde­mätaren är patentskyddad i Sverige och vid projektslutet var också ansökningar inlämnade för Finland och andra europeiska länder.

Projektet kan trots att man inte ännu uppnått samtliga projektmål, anses var intressant eftersom det visar att det finns möjligheter till affärsutveckling i landsbygdföretag som grundas i teknikutveckling/innovationer. Det har också en stor potential att påverka lönsamhet och affärsutveckling inom svinuppfödningen vilket bidrar och kan komma att bidra ökade förutsättningar för överlevnad och utveckling för en viktig bransch på landsbygden. Projektets resultat bidrar till ökad uthållighet i många uppfödningföretag och kan också medverka till att projektägaren kompletterar sin egen verksamhet med ett nytt affärsområde vilket stärker den lokala företagsstrukturen.

Goda exempel - dellösningar

I detta avsnitt redovisar vi som vi tidigare redovisat exempel på aspekter och moment i olika projekt som vi vill lyfta fram. Det kan röra sig om exempel på insatser för att utveckla nya verksamheter, nya produkter (varor och tjänster), nya lösningar på kända problem, nya aktörer, nya metoder och arbetssätt mm. Skillnaden gentemot den förra gruppen projekt kan vara att projekten i denna grupp bara uppfyller någon av de av oss uppställda kriterierna som redovisas i inledningen av kapitlet eller att resultaten inte nått upp till uppställda mål.

Leadercheckar till start av företag

Projektet Leadercheckar har genomförts av flera Leaderområden bl a Leader Sommenbygden. Det har vänt sig till privatpersoner med behov av stöd under steget från företagsidé till företagsstart och syftet har varit att underlätta för personer som har en affärsidé/företagsidé att kunna utreda denna idé innan man går vidare till start av företag.

Det finns enligt projektplanen för Leadercheckar behov av ekonomiskt stöd hos dem som har en affärs eller företagsidé för att kunna klara ut om den är ur teknisk eller ekonomisk synvinkel innan de går vidare mot start av företag. Det finns begränsade möjligheter att hitta finansiering eller stöd för denna grupp människor. Starta eget-bidrag kan t ex inte komma i fråga för denna fas av arbetet från idé till företag. Stödformen har visat uppföljningar varit betydelsefull för tillkomsten av företag. Av 41 stöd som utnyttjats har 26 företag startats och av de övriga några

samtidigt som de prövat idén sökt arbete och fått det. Övriga har kunnat testa sin idén och konstaterat att den inte höll fullt ut.

En Leadercheck kan utgå för marknadsanalyser, produktutveckling, informations- eller studieresor/kompetensutveckling med klar anknytning till affärsidén samt tillfällig hyra av maskiner/lokaler eller för konsultkostnader. Stödet kan inte utgå för utgifter kopplade till sökandes försörjning eller till "hårda" investeringar. Det kan uppgå till maximalt 20 000 kr med krav på 50 % medfinansiering.

Leaderstipendier

Stipendier till enskilda personer är också en insatsform som utvecklats inom ramen för Leader. Den har förekommit i flertalet LAG-grupper och projektanordnare har varit LAG-grupperna själva. Formen är väl anpassad till de mål, målgrupper och den inriktning som funnits i Leader II.

Stipendierna har riktats till enskilda personer som är målgrupp för programmen.

- De har använts för idéutveckling på grundläggande nivå och i liten skala
- Risktagandet har varit stort vilket understött Leader's innovativa uppdrag
- Resultaten har utgjort grund för vidareutveckling inom ramen för projekt inom Leader eller andra strukturfonds- eller utvecklingsprogram.
- Stipendier är flexibla instrument som nyttjats för många olika ändamål.

Bland de i denna vitbok redovisade goda exemplen finns projekt som finansierats via utvecklingsstipendier. Det är t ex projektet Värdevärdet. Ett annat exempel är det projekt med internationella besöksstipendier som bedrevs av Leader Värmland under perioden 1997 –1999.

Projektet var riktat till ungdomar i åldern 16 – 25 år och urvalet skedde på grundval att en ungdom per år från varje kommun som ingick i Leaderområdet kunde få stipendiet. Stipendiet kunde inte sökas utan delades ut av LAG-gruppen till initiativrika ungdomar verksamma inom lantbruk eller annat företagande, idrott,

IT, musik, sång eller teater. Stipendierna finansierade resa till ett annat landsbygdsområde i EU och en veckas vistelse där. Syftet var att ge ungdomarna möjlighet att träffa likasinnade, få inblick och förståelse för andra kulturer och värderingar, nya perspektiv, intryck, kontakter och idéer och förmedla något av detta till sin hembygd.

Av stipendierna på 7 000 kr vardera gick cirka 3 000 kr till själva resan och 2-3 000 kr till värdorganisationen / värdfamiljen som ersättning för kost och logi, lokala resor m m. Till 40% har stipendierna finansierats via sponsring av tre lokala banker och första året i någon mån även av några researrangörer. Resten har fördelats mellan svenska myndigheter och EU efter de generella regler som finns för Leander-programmet i Sverige. 16 ungdomar i åldern 16-25 år, 9 flickor och 7 pojkar har tilldelats stipendier.

AEIDL i Bryssel har uppmärksammat initiativet liksom Sveriges Lantbruksuniversitet i sin analys av innovativa projekt.

Byar i samverkan

Projektet Byar i samverkan har genomförts av Älvsbyns nätverksförening inom Leader Skogslandet i Norrbottens inland. Föreningen samarbetar inom projektet med Älvsbyns Byaråd och andra utvecklingsprojekt och företag i Älvsbyn. Syftet med projektet är att ta fram modeller för kommunikation inom stora sammanhängande projektkluster, initiera projekt som skapar långvarig sysselsättning inom t ex tjänstesektorn.

En viktig del i detta projekt är att genom bildande av resurscentra i byarna skapa förutsättningar för kreativitet och småföretagande i de mindre orterna. Byar i samverkan ska skapa fungerande plattform med god infrastruktur baserad på IT och som på sikt ska skapa sysselsättning inom tjänsteproduktion bl a på distans. Utöver distansarbete ska centrumen kunna erbjuda utrymme för banktjänster, distansutbildningar och samhällsinformation mm.

Centrumbildningarna har formen av kontor med erforderlig utrustning för det ska bli möjligt att utveckla de beskrivna verksamheterna. Tanken är att den offentliga sektorn och näringslivet ska kunna köpa efterfrågade tjänster av centrumen.

Fisketurism i Kinda

Projektet Fisketurism i Kinda har genomförts av Kinda Turistförening i Östergötland inom Leader Sommenbygd. Målgruppen har varit fiskevårdsföreningar och enskilda vattenägare samt turistanläggningar som är intresserade att skapa bokningsbara produkter kring turistfisket. Syftet har varit att stärka fiskevårdsområdesföreningarnas roll i det framtida turistfisket och att skapa nätverk mellan turistfiskeentreprenörer i området.

Turistföreningen arbetar i ett nätverk med fiskefrågor men har hittills saknat resurser för att knyta ihop de olika verksamheterna inom fisket till produkter som går att marknadsföra. Produkterna behövs för att kunna möta efterfrågan från fisketurister. Samtidigt finns det i området goda grunder för ett bra sådant fiske. Verksamheten har varit inriktad mot att engagera fiskevårdsområdesföreningarna i ett hållbart utnyttjande av sjöar och vattendrag genom att upprätta fiskevårdplaner. Vidare ska nätverk bildas mellan fiskevattenägare och andra turistentreprenörer, skapa (fler) bokningsbara produkter kring turistfisket och ge ut en ny fiskekarta. I samarbete med Leader-projekt i Finland har man genomfört ett transnationellt projekt för att utveckla turistfiske och vattenvård.

element – ungdomsprojekt i Vimmerby

Projektet element har drivits av Företagarna i Vimmerby inom Leaderområdet Astrid Lindgrens hembygd. Målgruppen har varit ungdomar och syftet har varit att skapa en mötesplats där ungdomar, företag och kommunen har kunnat samverka.

Tanken har varit att inrätta en mötesplats för ungdomar i form av en lokal men också hitta former för hur ungdomar, företag, arbetsförmedling och kommun kan samverka och utvecklas. Projektet har letts av ungdomar och resulterat i ett antal delprojekt; Arrangemang och Nätverk, där träffar, temakvällar och aktiviteter i lokalen. Inom ramen för detta delprojekt har också kontakter upprättats med

andra ungdomshus i Sverige. Servicepool inom vilket element har förmedlat kontakt mellan ungdomar och företag i behov av arbetskraft för kortare uppdrag. Mentorskap där alla elever i gymnasiets avgångsklasser får erbjudande om en egen mentor på ett företag som intressera henne/honom. Ett nyhetsbrev riktat till utflyttande ungdomar har också varit ett projekt inom element.

Nyhetsbrev från Eksjö, Vimmerby eller Hultsfred

Den stora utflyttningen av ungdomar från de tre kommunerna, som ingår i Leader Astrid Lindgren, Eksjö, Vimmerby och Hultsfred, är ett stort problem. Inte utflyttningen i sig utan att de inte kommer tillbaka efter högre studier. Som ett medel att locka ungdomar som flyttat från bygden att överväga att flytta tillbaka och börja arbeta har var och en av de gett ut nyhetsbrev riktade i första hand till ungdomar.

I Nyhetsbrev för utflyttade ungdomar information om vad som händer i kommunen. Lediga arbeten, lokala nyheter och reportage mm presenteras i dessa brev. Brevet är en källa för de lokala företagen att rekrytera personal och för utflyttare och andra att kunna hitta arbeten på den gamla hemorten. Nyhetsbrevet skrivs av ungdomar för ungdomar och det har stimulerat till både tillbaka flyttning och annan inflyttning till de berörda kommunerna.

Vindkraftverk Skistad

Projektet Vindkraftverk Skistad har genomförts av en lantbrukare i Bohuslän. Syftet är att för andra fastighetsägare redovisa praktiskt utfall av drift och ekonomi för ett vindkraftverk som kan producera den egna verksamhetens behov av energi.

Bakgrunden till projektet är att det utgår statsbidrag för vindkraftsverk större än 200kW och att utbudet av verk styrs av bidragen till större sådana. Detta har gjort att det finns ett begränsat utbud av små kraftverk för att försörja mindre verksamheter t ex ett lantbruk med egen el. Samtidigt finns det en efterfrågan på egenproducerad vindkraft från mindre verksamheter inkl. lantbruk. Projektet har inriktats att med bidrag från Leader finansiera investering och förprojektering för att

bygga och driva ett mindre vindkraftverk, med en kapacitet på 20kW. Kraftverket produceras i Sverige. Inom ramen för projektet har ett kraftverk byggts och tagits i drift. Det har verkat som ett referensobjekt och projektägaren har visat upp det samt redovisat sina erfarenheter vid möten inom Leaderområdet och på mässor mm.

PRISMA - Näringslivsutveckling i Malå

Projektet PRISMA har genomförts av Leader Inlandslägets Intresseförening. Syftet har varit att bygga upp en kompetens- och utvecklingsbas för näringslivet i Malå och som kan vara en modell för inlandet. Inriktningen var vidare att bygga upp en finansiell bas så att verksamheten kan fortsätta att långsiktigt vara en utvecklingsresurs för näringslivet. Grunden har lagts tidigare med projektet Idélotsen. En bärande idé är att sysselsättningen i denna typ av område mest gynnas genom att bredda verksamheten hos befintliga företag. Vidare är avsikten att få igång kund- och resursoptimering mellan företagen lokalt. Slutligen var är avsikten att etablera en relation till Universitetet i Umeå och Luleå genom Uminova och Centek.

Målgruppen är det lokala näringslivet som sällan har personella eller finansiella resurser för denna typ av verksamhet.

Avsikten är att när verksamheten fungerar lokalt bredda den för andra kommuner i inlandet. Projektet ses som ett pilotprojekt för denna form av näringslivsutveckling med lokal anpassning till företagens behov. Modellen ska sedan spridas vidare till andra genom seminarier och spridning i media. Idag omfattar verksamheten även Sorsele kommun.

Stomprojekt ett sätt att styra och fokusera sin verksamhet

Inom Leader Skärgårdslaget I Väst provade man inledningsvis en modell med s.k. stomprojekt för att styra verksamheten. Stomprojekten avsågs vara övergripande temaprojekt som avspeglade Leaderplanens övergripande inriktning och prioriteringar. De typer av stomprojekt initierades utifrån Leaderplanen; Strategisk

infrastruktur – insatser för att stärka skärgårdens eftersatta infrastruktur och säkra näringslivets utveckling. Områdesspecifika projekt – utgick från de särskilda förutsättningar och behov som finns de olika typer av skärgård som finns på Västkusten, storstadsnära-, landsbygds- och glesbygdsskärgård. Tematiska projekt som utgjordes av ämnesområden som lokal odling och förädling, utveckling av IT-teknik och utveckling av turism.

Tanken med stomprojekten som vi uppfattat dem var att inom ramen för varje sådant projekt skulle underprojekt utvecklas och genomföras av olika lokala grupper mm. Varje stomprojekt skulle ledas av en projektledare anställd av LAG-gruppen. Idén med stomprojekt visar på en väg – en modell – som kan underlätta LAG-gruppens styrning av verksamheten och fokusering av den så att Leaderplanens strategier kan genomföras.

Vad kan vi lära?

Det finns mycket av erfarenheter och kunnande att ta vara på i de projekt och verksamhet som genomförts inom ramen för Leader II om man söker metodiskt. Bland projekten finns det kunskap som Näringsdepartementet, Glesbygdsverket, NUTEK, den centrala bygderörelsens organisationer, länsstyrelser, kommuner, lokala traditionella och otraditionella utvecklingsaktörer och enskilda kan ta fasta på, lära av och återanvända till i arbetet med att utveckla policy, program, projekt, lokala initiativ m m.

En övergripande lärdom är också att det är betydligt lättare att finna resultat om man vet vad man söker efter. I vårt arbete med denna skrift har vi i all enkelhet skapat en, möjligen ofullständig, matris/metodik. Matrisen bygger, som vi tidigare nämnt, på Leader II och deras mål. Det har varit svårt att identifiera resultaten av projekten eftersom projekten, i begränsad utsträckning formulerat tydliga utvecklingsmål/produkter – och därmed vad man experimenterat med. Lärdomen är att tydliga utvecklingsuppdrag (produkter) på projektnivå bör utgå från programmets definierade mål och indikatorer för resultatmätning och att detta ger betydligt bättre förutsättningar att ta tillvara resultaten. Projektens resultat, produkten, måste vara tydliga och den kunskap som utvecklas kodifieras så att den kan användas av andra. I detta sammanhang spelar aktiv projektutvärdering en central roll. Utvärderingsinstrumentet bör i framtiden nyttjas i högre utsträckning än som hittills varit fallet.

Men det är också viktigt att analysera lärdomar av programmet från utgångspunkten, vad kan vi lära av den samlade helheten av förutsättningar, genomförande och resultat. Det är enligt vår mening framför allt att de många, mycket olika, projekt som genomförts sammantaget pekar mot att förutsättningarna för landsbygdsutveckling förändrats och att landsbygdens problemstruktur, utvecklingsbehov och individernas behov har fragmentiserats. Därav lärdomen att det är lättare för landsbygdsutvecklingen regionalt och lokalt att möta föränderliga behov genom att ge utrymme för en i hög grad fristående, utvecklingsinriktad och kreativ skara av, sinsemellan, mycket olika lokala intressegrupper och anordnare.

Samtidigt pekar både utvärderingsresultaten och denna genomgång mot att det behövs fortsatta utvecklingsinsatser innan alla resultat som vi, och andra, pekat på kan återanvändas och långsiktigt påverka förutsättningarna och formerna för utvecklingsstöd till landsbygden. Det behövs ett mellanled med möjligheter till

försök/provproduktion i större skala innan det går att avgöra hur och med vilket innehåll vidareföringen skall ske. För att detta skall låta sig göras måste förändringar i tillämpning, kriterier och upphandlingsformer tillämpas som gör det möjligt att handla upp utveckling och försök i större skala också av den som utvecklat den ursprungliga projektiden och genomfört det första projektet. Behovet av sådana möjligheter hade varit mindre om fler Leaderprojekt med goda experimentella resultat i högre grad hade kunnat vidareutvecklas inom ramen för strukturfondsprogrammen Mål 5b, Mål 6 m fl. En möjlighet som fortfarande finns tillgänglig under nuvarande programperiod för Mål 1, Mål 2 m fl.

Erfarenheterna pekar mot att inte räcker långt att bara arbeta med att "hitta" de resultat som är värda att återföra utan att också marknadsföra dem bland intressenter och att intressera alternativa aktörer. Efterfrågan uppstår inte av sig själv, det måste finnas kunskap om hur produkterna ser ut och de måste vara tillgängliga för användning.

Trots alla de problem med att genomföra Leader II med innovativitet och utveckling i fokus är det tydligt att många aktörer och enskilda personer fått chansen att utveckla sina idéer med olika grad av framgång. Det har medfört att många resultat som står i överensstämmelse med programmålen har uppnåtts. Den bakomliggande orsaken är att Leader II har varit ett i hög grad efterfrågestyrt (öppet) program som gett möjligheter också för de projektanordnare som har goda idéer och förmågan att framgångsrikt genomföra dem.

Av detta kan vi lära att det är en fördel om experimentella program är öppna och ger utrymme för många typer av projektanordnare att pröva "sina idéer och lösningar". Men det är också tydligt att fler projekt skulle kunna bli framgångsrika om styrningen mot programmålen fungerar också på projektnivå.

Av alla projekt som genomförts inom Leader II och särskilt de som vi stött på under utvärderingsarbetet ges bilden av program där en rikt varierad flora av projektinnehåll fått möjligheter att prövas och genomföras. I de exempel som berörs här är det allt från utveckling av nya system för företagsfinansiering, utveckling av betydelsefulla affärsidéer, byautveckling i större och mindre skala, förberedelser för etablering av en skola till små men viktiga projekt som på marginalen bidrar till att vidareutveckla olika verksamheter.

Bakgrunden till att de utvalda projekten i en eller annan mening varit framgångsrika och värda att lära av beror inte på att de alltid är unika eller spetsprojekt i någon

mening. Bakgrunden är som vi ser det att det funnits personer som trott på idéerna och varit beredda att strida för att få genomföra dem. ”Produkterna” som projekten utvecklats har motsvarat ett behov vare sig man undersökt detta från början eller inte. ”Produkten” har varit tydlig och projektets genomförande har styrts mot att nå just dessa mål. Det har också funnits ett långsiktigt behov att använda projektresultaten hos den målgrupp som projektet vänt sig till. Ett kreditgarantisystem som är fördelaktigt för företagen, en modell för byautveckling som fungerar och används av byns innevånare, en kompletterande affärsverksamhet/attraktion som är lönsam för jordbruket, företaget eller travbanan, ett nytt instrument för mätning av slaktmognad för svin som betyder ytterligare ett ben för uppfinnaren att stå på men som också håller på att få betydelse för lönsamheten på många svingårdar. m fl – m fl.

Om vi tar del av dessa praktiska erfarenheter så lär vi oss att det är viktigt att utvecklingsprojekt har tydliga mål, att det finns behov av de ”produkter” som utvecklas bland dem som är tänkta att använda resultaten, att det är viktigt att projekten hela tiden har slutmålet i centrum för genomförandet och att man i stort och smått hela tiden följer upp hur det går och hur långt från slutmålet man står. Det är också viktigt att man hela tiden funderar på vad som skall hända när projektet är avslutat. Hur ska verksamheten bedrivas, vem ska betala, finns det behov av vidareutveckling etc.

I projektfloran i Leader II finns projekt som haft bra idéer men som av en eller annan orsak misslyckats. De lämnas ofta därhän eftersom man inte nådde fram till slutmålet och det är sällan någon som ställer frågan varför det inte gick bra. Bland dessa projekt eller idéer finns det anledning att också leta bland, ta vara på och utveckla vidare som vår sammanställning I tidigare avsnitt bl a försöker visa. Det finns också projekt som satts igång på lösa boliner utan några tydliga mål. Finns det då något att lära även av dessa senare.

För oss som utvärderare är frågan ett entydigt JA. Det finns viktiga erfarenheter och lärdomar som kan vara till nytta för framtiden. Vilka de är framkommer om man ställer de riktiga frågorna. Varför misslyckades projekten? Var det fel på grundidén, målet, ”produkten”, behovet på ”markanden”, genomförandet etc. Ytterligare frågor kan vara – hur kom det sig att projekt med t ex otydliga eller vaga idéer kunde starta, vad kunde ha gjorts för att ”hjälpa” anordnarna att precisera sina idéer mm. Rätt frågor ger intressanta svar och dessa är kanske minst lika viktigt att få fram svar på som svaren varför projekt varit framgångsrika.

Av detta kan vi lära vad som behöver förändras i nästa program eller nästa projekt. Det ökar möjligheterna att fler lyckas och att de goda idéer som misslyckades kan få nya chanser med bättre förutsättningar för att lyckas.

Sist men inte minst återkommer vi till erfarenheten att det är mycket svårt att utvärdera experimentella projekt som arbetet med ospecificerade utvecklingsuppdrag. Varje program eller projekt med experimentell inriktning behöver för att kunna styras och utvärderas ha tydliga uppdrag. Vad är nytt, vilket är målet, vilken är målgruppen och vilka indikatorer för resultatanalys skall användas? Först då blir det möjligt att få ordning på utvecklingsverksamheten, den blir kontrollerbar. En viktig, och för framtiden grundläggande, lärdom är att för framtiden tillämpa den metodik som brukar benämnas "Kontrollerade experiment".

På "sista raden" vill vi dock understryka att det som ni nu läst är författarnas uppfattning och att exemplen är valda av oss. Det är vår uttolkning av program mål och innehåll som fått styra innehållet i vitboken. Det finns, som vi påpekat tidigare, åtskilligt fler erfarenheter och resultat att ta vara på bland alla projekt som genomförts. Vi har trots allt "bara" studerat cirka 10% av alla projekt som genomförts inom ramen för de två programmen

Bilaga 1

I utvärderingsuppdraget för Leader II har följande personer deltagit

Karl-Ingvar Malmgren är konsult och huvudsakligen inriktad mot verksamhetsutveckling i stora företag och mot företagsrådgivning och kompetensutveckling åt mindre och medelstora företag inkl starta eget. Han har varit engagerad i flera av EUs program, samt projekt för regional utveckling.

Lars Behrenz är fil doktor och arbetsmarknadsforskare vid Växjö universitet och har lång erfarenhet av forskning kring och utvärderingar av arbetsmarknadspolitiska program och organisationer. Han har särskild kunskap om: arbetsförmedlingen, arbetsgivares rekryteringsmetoder, lokal samverkan inom arbetsmarknadspolitiken och ungdomsarbetslöshet.

Henry Tham är konsult och har stor erfarenhet från uppföljning och utvärdering av offentliga och offentligt finansierade verksamheter inom olika samhällsområden inkl arbetsmarknadsområdet. Han har också arbetat med planering och styrning av offentliga verksamheter.

Bengt Wittbom är konsult och har omfattande erfarenhet av arbetsmarknadspolitiska program och analys, entreprenörsutveckling och nyföretagande, samt EU-strategi och genomförande av EU program och projekt.

Yvonne Gunnarsdotter är forskare och doktorand på Sveriges Lantbruksuniversitet. Hon har lång erfarenhet av landsbygdsutveckling och är aktivt verksam inom LEADER genom att vara engagerad i utvärderingen av Metodleader. Yvonne har tidigare även arbetat för EU-kommissionen med den transnationella utvärderingen inom detta program. Yvonne kommer att arbeta med metodfrågor, enkätupplägg, kvalitativa analyser samt slutsatser från erhållna underlag.

Bilaga 2

Rapporter publicerade inom utvärderingsuppdragen

Genomförda utvärderingsuppdrag

Hur god är den goda idén?

Delrapport, genomförande och preliminära resultat och effekter från slututvärderingen av Mål 3.

Uppdragsgivare, Övervakningskommittén för Mål 3.

Publicerad i maj 1998

Hur god blev den goda idén?

Slutrapport, utvärdering av resultat och effekter av 3Mål 3

Uppdragsgivare, Övervakningskommittén för Mål 3.

Publicerad i juni 1999

Employment Gemenskapens experimentverkstad?

Delrapport, genomförande, preliminära resultat och effekter från slututvärdering av Employment.

Uppdragsgivare, Övervakningskommittén för Employment och Adapt.

Publicerad i maj 1998

Employment experiment till de arbetslösas fromma?

Slutrapport, resultat och effekter från slututvärdering av Employment..

Uppdragsgivare, Övervakningskommittén för Employment och Adapt.

Publicerad juni 1999

Främjar åtgärd 4.4 sysselsättningen?

Slutrapport, utvärdering av resultat och effekter avseende sysselsättningsåtgärderna från Mål 3 i Mål 6 (åtgärd 4.4).

Uppdragsgivare, Övervakningskommittéerna för mål

6/Strukturfondssekretariatet NUTEK.

Publicerad i maj 1999

Erfarenheter att lära av?

Vitbok från de oberoende utvärderarna av Mål 3 och Employment

Uppdragsgivare, Övervakningskommittéerna för Mål 3/Employment och Adapt.

Publicerad i september 1999.

Ex ante utvärdering av nya Mål 3.

Ex ante utvärdering av Växtkraft Mål 3. Samarbetsuppdrag med IM-gruppen, Uppsala.

Uppdragsgivare, Näringsdepartementet

Ex ante utvärdering av gemenskapsinitiativet Equal.

Ex ante utvärdering gemenskapsinitiativet Equal.

Samarbetsuppdrag med IM-gruppen

Uppdragsgivare, Svenska ESF-Rådet.

Tillväxt – genom avtal?

Ex ante utvärdering av sju läns förslag till regionala tillväxtavtal.

Uppdragsgivare, Näringsdepartementet/Tvärsekretariatet.

Publicerad i juni 1999

Regionala tillväxtavtal - Utvärdering av förhandlingsprocessen i sju län och på central nivå. Samarbetsuppdrag med Nordregio och SIR.

Uppdragsgivare, Näringsdepartementet/Tvärsekretariatet.

Publicerad i juni 2000.

Utvärdering av resultat- och effekter transnationellt samarbete inom Employment. Samarbetsuppdrag med utvärderare i samtliga EU-länder.

Huvuduppdragsgivare Europeiska Kommissionens, DG V.

Uppdragsgivare, Netherlands Economic Institute, Rotterdam, Holland.

UNO – DOS - TRESS.

Utvärdering av mål 4 projektet UNO i Stockholms län. Ett nätverks- och kompetensutvecklingsprojekt för 1200 enmansföretagare.

Uppdragsgivare, Växtkraft Mål 4 Stockholms län/Företagarnas

Riksorganisation.

Publicerad hösten 2000.

Uppdrag under avslutning där delrapporter avseende genomföranden och preliminära slutrapporter avlämnats till uppdragsgivaren:

Slutvärdering av mål 5b Gotland och mål 5b Sydöstra Sverige.

Uppdrag från Glesbygdsverket/Näringsdepartementet.

Uppdragstid, 1999-2001

Slututvärdering av gemenskapsinitiativet Leader II.

Uppdrag från Glesbygdsverket/Näringsdepartementet.

Uppdragstid, 1999-2001

Pågående uppdrag:

Interims-, halvtids- och slututvärdering av Regionalt Tillväxtavtal i Västerbottens län.

Omfattar implementering, genomförande, resultat, måluppfyllelse och effekter ur kvantitativt och kvalitativt perspektiv.

Uppdragsgivare, Länsstyrelsen i Västerbottens län. Uppdragstid, 2000-2003.

GLS
BYGDS
VERKET

SAMUEL PERMANS GATA 2, 831 30 ÖSTERSUND
TEL 063- 57 67 00, FAX 063-57 67 99. www.glesbygdsverket.se

