

Rapport

Leader Inlandet - halvtidsutvärdering

Eskilstuna 2011-08-25

Språngutveckling AB



Språngutveckling

Inledning

Leader Inlandet har till uppgift att stötta utvecklingsprojekt i sitt område utifrån visionen ”En livskraftig landsbygd främjar allas livskvalitet och hållbar utveckling” under perioden 2007 – 2013.

Arbetet under perioden har tre övergripande mål:

- 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 Leader Inlandets besöksnäring samt främja ett diversifierat företagande och kulturaktiviteter.

Dessa mål ska tillsammans med Leader metoden och de horisontella prioriteringarna beaktas vid samtliga projekt. Leader metoden innebär att hänsyn ska tas till lokala förutsättningar och att stöd ges till projekt med nyskapande metoder samt att insatserna ska utformas som stöd till samverkansprojekt mellan privat, offentlig och ideell sektor. De horisontella prioriteringarna är att främja jämlikhet, integration och ungdomsinitiativ, främja innovation och kompetensutveckling samt att främja hållbar utveckling.

Ett led i utvecklingen av Leader Inlandets arbete är att ta tillvara framkomna erfarenheter genom en delutvärdering eller en halvtidsutvärdering av styrelsens och kansliets arbete dels utifrån det regelverk som finns för programperioden dels om projekten och idéerna får det stöd de behöver under processen. Denna form av halvtidsutvärdering är ett instrument för styrelsen i sitt uppdrag att uppfylla förväntningar som finns inom programmet då det skapar en möjlighet att ta tillvara lärdomar och erfarenheter under arbetet och vid behov göra förändringar i styrelsens och kansliets arbete till gagn för kommande projekt. Halvtidsutvärderingen ger också ett underlag till slutrapporteringen.

Språngutveckling fick under våren 2011 i uppdrag att genomföra denna halvtidsutvärdering. Jag har fått möjlighet att träffa många engagerade människor som brinner för sitt projekt och fått se nya delar av Sörmland och Västmanland. Tack!

Marie Rydén Davoust
Språngutveckling

Genomförande

Under planeringen gjordes en avstämning av upplägget med kansliet innan arbetet påbörjades. Förutom intervjuer skedde inläsning av skriftligt material som projektansökningar, projektbeskrivningar och protokoll m.m. Alla projekten kontaktades från kansliet med information om arbetet att de eventuellt skulle komma att kontaktas. Utifrån en kommenterad projektlista från kansliet gjordes ett urval bland projekten. Urvalet gjordes utifrån att det skulle bli så stor spridning mellan projekten avseende på storlek, kommun och typ av projekt. De utvalda kontaktades per telefon eller e-post för att dels förklara ärendet dels att boka en tid, efter det skickades även ut en bekräftelse på tiden. Intervjuerna genomfördes semistrukturerat det vill säga utgångspunkten för samtalet var en intervjuguide men samtalet fick styra i vilken ordning

frågorna ställdes och gav även möjligheten att ställa fördjupande eller förtydligande frågor under tiden.

Nio intervjuer genomfördes med nu pågående eller avslutade projekt. Efter överenskommelse om tidpunkt besöktes alla projekten och intervjun genomfördes på en av dem vald plats. Det var i regel två till tre personer närvarande från varje projekt och intervjuerna tog mellan 45 min och 90 minuter. Jag sökte kontakt med ytterligare ett antal projekt men där intervju inte kunde genomföras av olika skäl. Jag bemöttes mycket positivt av alla projekten och alla hade mycket att berätta om sitt arbete. Följande projekt intervjuades:

Årdala-Akademien: Kulturcentrum i Glesbygd
Skundernprojektet
Turist i Taxinge
Eklången-förr och nu
Car-O's Hundkoja
Kungsudden/+ förstudie
Mötesplats Stora Sundby
Stiftelsen Solviks Skola
Sörmlands Trädgård och Utvecklingscentrum
En camping i Nykvarn/Nykvarns Folkets Park

Två intervjuer genomfördes med projekt som fått avslag. En intervju genomfördes på telefon eftersom det inte gick att hitta en tid och plats som passade. Båda personerna var tillmötesgående att genomföra intervjun och delade gärna med sig av sina synpunkter. Följande två projekt intervjuades:

Malmahus Skapa&Växa
Outdoor

Samtal med LAG genomfördes i samband med ett sammanträde

Samtal genomfördes med personalen på kansliet och ytterligare samtal med verksamhetsledaren vid senare tillfälle. Dessutom har det varit en regelbunden kontakt med verksamhetsledaren under arbetets gång.

Resultat

I resultatet fokuserar jag på det som kommit fram i intervjuerna med projekten vilket bland annat handlar om vilket stöd projekten får/har fått från kansliet, kontakten med LAG samt vilka förbättringsmöjligheter de ser utifrån sina erfarenheter. Eftersom det är både avslutade och pågående projekt samt de två som har fått avslag finns det flera perspektiv på alla frågor. I de frågor det är möjligt har jag även tillfört resultat från samtal med LAG respektive kanslipersonalen.

Mål och horisontella prioriteringar

Alla projekten kan, självklart, relatera sitt arbete till de övergripande målen på olika sätt men ofta också till de horisontella prioriteringarna. Några exempel är att arbetet ökat sammanhållningen på orten och även gett en ökad stolthet. Andra exempel som förs fram är att deras barnvecka var mycket både betydelsefull och uppskattad. Att arbetet har varit ett riktigt lyft för orten. Andra nämner att det har varit identitetsskapande och bidragit till livskraft på orten.

Leadermetoden

En av parametrarna för projekten är att de ska drivas enligt Leadermetoden och under intervjuerna var det flera av projekten som såg mycket frågande ut när den nämndes. Begreppet "Leadermetoden" är relativt okänt däremot pekar flera på hur viktig samverkan mellan olika parter är i arbetet. Även i samtalet med personalen så beskrivs metoden som samverkan och samarbete även om tre-partnerskapet inte alltid är det viktigaste. Det ska också vara ett underifrån perspektiv vilket nog inte heller alltid är fallet. Andra delar handlar om att arbetet ska förändra, vara nytänkande och kreativt i den miljö projektet pågår.

När det handlar om kopplingen till det privata näringslivet är det svårt menar flera av projekten. Det är ofta svårt att få med privata företag i arbetet inte minst om de inte riktigt ser nytta av projektets arbete för deras egen del. I vissa projekt är det enklare som t.ex. att engagera en grävare som behövs i det praktiska arbetet där projektet står för bränslet men företaget tillhandahåller maskinen och föraren, eller att företag sponsrar genom annonsering på platsen. Det hela bygger mycket på projektledningens egna kontakter bland företagare i bygden eller samhället.

Andra projekt säger att fördelen med det stora ideella engagemanget är själen som finns i projektet men att det samtidigt är viktigt att kommunen är inkopplad för förankring och kontinuitet. I en liten kommun är det nära relationer och lätt att nå beslutsfattare och att kommunen kan se nytta av arbetet eftersom det är positivt för orten och de som bor där. Några projekt nämner som en brist och ett problem att kommunen internt inte har kunskap om poängen med den här typen av samarbeten.

Det stora ideella engagemanget är positivt men har också bidragit till viss problematik i att hantera skillnaden mellan betalda insatser och ideella insatser i projektet som helhet. "Varför får den betalt men inte vi?" Det har lösts genom att vid behov betala föreningen för en insats gjord av individer. Andra projekt framhåller att projekt av den här storleken inte kan utvecklas enbart på ideell basis, i alla fall inte om det ska vara yrkesverksamma personer som ska driva projektet. I deras fall har i praktiken företaget de arbetar på bidragit med en halvtidslön.

Projektgenomförande

En viktig faktor för hur framgångsrikt ett projekt blir är projektgruppens sammansättning och inte minst projektledarens egenskaper. Vad som framhålls i intervjuerna är att projektledningen måste ha både en vilja att driva och erfarenhet av att driva projekt tidigare, och inte minst tid till sitt förfogande. Det krävs i praktiken att personen kan ställa upp dagtid och arbeta med projektet. Det måste finnas en bred kompetens inom projektledningen inte minst inom administration, "hantera byråkrati", bokföring och att kunna uttrycka sig skriftligt. En person sa att "det är ingen vanlig löntagare som grejar det".

En annan kommentar från flera av projekten är att administrationen av projektet har tagit mycket mer tid än vad de anade från början. En person säger att kassören var mycket kunnig och har haft all tid i världen (var arbetslös under del av projektperioden) vilket var väldigt bra för projektet.

Några personer var tveksamma till om de hade satt igång om de hade vetat detta, å andra sidan sa några att det var väl tur att vi inte visste innan att det var så mycket jobb för då hade vi inte satt igång och resultatet är så positivt.

En annan faktor som flera framhöll som viktigt att vara tydligare med i kommande period är vikten av att det finns en aktiv och, inte minst, likvid förening som bas för projektet. Det handlar både om en tydlig lokal förankring men också att det måste finnas ett stabilt eget kapital för att kunna starta och genomföra första delen av arbetet. En annan möjlighet är självklart att det finns ekonomiska sponsorer som kan bidra med motsvarande startkapital.

Även LAG pekar på vikten av att det är en balanserad grupp med ett stort driv, inklusive att de inte får vara för få i gruppen för att ett projekt ska fungera bra. Det är också viktigt att alla är medvetna om att det är ideellt arbete det handlar om.

En reflektion efter alla intervjuer med projekten är att en majoritet av projekten drivs av pensionärer, med sin yrkesverksamma bakgrund inom någon form av teoretiskt kvalificerade yrken. Frågan är om det var tanken vid utformandet av Leaders regelverk.

Kanslistöd till projekten

Överlag är projekten mycket nöjda och positiva till bemötandet och det stöd de fått från kansliet. Det handlar både om att inte minst Birgit finns tillgänglig på telefon med beskeden att ”det är bara att ringa!” Det nämns t.ex. att ”Birgit var mycket hjälpsam – jag försökte verkligen förstå. Ska det verkligen behöva vara så krångligt?” Möjligheten att använda kansliet som ”remissinstans” under tiden de skrev ansökan nämndes också i mycket positiva ordalag. ”Vi fick klart för oss förutsättningarna av Birgit vilket kändes mycket bra”. Även den goda hjälpen med bokföring och uppdelningen av pengar är mycket uppskattat. ”Vi har fått ekonomisk återkoppling på ett bra sätt, med en möjlighet att se vad som återstår”. Mycket uppskattat är också möjligheten till förskottering av pengar från kansliet.

Ett projekt nämner att de i högre grad hade förväntat sig en kreativ stöttning av verksamhetsledaren men att de enbart fått administration och en koll av papper, vilket visserligen var värdefullt men att de hade önskat den andra delen också.

De möjligheter till möten med andra projekt i samband med t.ex. projektskolan nämns också som positivt. Innehåll och upplägg nämndes också överlag som positivt även om vissa önskade mer utbyte och inte enbart information om hur blanketterna ska fyllas i. Ett av projekten efterlyser en form av resursbank av personer med erfarenheter av att driva den här typen av projekt vilka kan finnas möjlighet att bolla idéer med före och under sitt eget projektgenomförande.

Kontakt med LAG

Kontakten med styrelsen har varit väldigt varierande för de olika projekten. Vissa säger att de inte har haft någon kontakt, andra kände att de mest var till besvär när de kontaktade sin styrelsekontakt medan andra har haft en mycket god kontakt med och också haft stor hjälp av den personen. Vissa projekt har saknat ett besök eftersom det har känts som att det inte funnits något intresse av vad de gör och utvecklar, andra har bara haft en inledande kontakt och sedan enbart skickat rapporter regelbundet och tyckt att det varit tillräckligt och funkade bra.

Ett projekt upplevd däremot inte en positiv uppmuntran från styrelsen utan hade önskat att de hade funkade mer som bollplank eftersom det var många turer innan beslutet fattades. Deras projektidé berörde flera Leaderområden och uppfattade att det förs olika resonemang i de olika områdena vilket bidrog till otydlighet om projektidén passade in i Leaders uppdrag.

Det har varit en överensstämmelse och enhetlig kommunikation både från kansliet och styrelsen med en tydlighet om kriterier och vad som gäller, det uppskattades mycket.

LAG ser sin roll som att ha överblicken över hela området samtidigt som de som individer har den lokala förankringen. Det handlar också om att vara ambassadörer för Leader Inlandets möjligheter och vara del i marknadsföringen av möjligheterna.

Önskemål om förändringar

Under intervjuerna ställdes en fråga om vilka förändringar de skulle önska till ”nästa gång” de ska göra ett projekt inom Leader Inlandet.

Det flesta kommentarerna och önskemål handlar om Länsstyrelsen och Jordbruksverket – att deras handläggning är långsam och att utbetalningarna är sena. Dessutom att kravet på den ekonomiska redovisningen och administrationen för att få pengarna utbetalade är väldigt krångligt. Några säger att det hela tiden krävs ”dubbla säkerheter”, att nu har det krävt en ”trippelbokföring” eftersom föreningen redan har en redovisning, inklusive revisor. Det har i projektet krävts redovisning enligt ett helt eget sätt. Även utformningen av både projektplan och slutredovisning var onödigt krånglig, att det var svårt att motivera vissa delar och att det var en detaljnivå som kändes onödig. En person menar att hanteringen inom Leader i vissa stycken är mer formell och byråkratisk än Socialfonden (vilket i regel är större projekt). I övrigt handlar önskemål om förändring av administrationen. Fler än en har nämnt att de är tveksamma att initiera nya projekt just på grund av byråkratin.

En mycket enkel förbättring skulle vara att blanketterna som ska användas utformas så att dessa kan sparas digitalt, ifyllda, av användaren. Då kan dessutom viss information återanvändas istället för att skrivas in igen.

Ett förslag till förbättring framför allt i samband med ansökan och projektplanen är om det kunde finnas någon form av nyckeltal från Leader vad gäller administrationen, till exempel baserat på den ekonomiska omfattningen eller storlek på projektet.

En fundering är om kulturprojekt i dess klassiska bemärkelse fungerar och ryms inom den här strukturen. Projektledaren menar att Jordbruksverket inte förstår arbetsförutsättningarna för kulturprojekt.

Möjligheten till utveckling av transnationalitet inom projekt i Leader Inlandet behöver förtydligas. Om det finns ett intresse av att lämpliga projekt också utvecklar en transnationell del i sitt arbete så behöver det bli en tydligare uppbackning kring detta.

En person beskriver sin upplevelse av hela processen och regelverket att det känns som att alla parter ”skyddar sin rygg” genom hur administrationen och redovisningen är utformad, inklusive Jordbruksverket gentemot EU kommissionen. Ett förslag är att LAG får vara beslutande fullt ut för denna pott pengar!

Marknadsför nyttan av Leader projekt mycket bättre i området. Den kan bidra till ett ökat intresse från fler att söka och genomföra projekt.

Skapa en form av projektbank eller resursbank med personer med erfarenhet av Leader projekt som är beredda att dela med sig om erfarenheter. Det skulle också kunna minska belastningen på kansliet när även andra kan bidra till erfarenhetsspridning.

Vad som är påtagligt är att även när LAG beskriver önskemål om förändringar inför framtiden så handlar det mycket om behovet om en bättre samordning med ett enklare och tydligare regelverk

och inte minst samsyn från den statliga nivån. I detta ingår även handläggningstiderna på Länsstyrelsen och Jordbruksverket samt blankettsystemet.

En annan önskan om förändring inför nästa period är att Leader Inlandet ska formulera en smalare strategi som på så sätt kan bli vassare. En aspekt av detta är att strategin också tydligare ska uppmuntra projekt som ger arbetstillfällen även efter projektets slut samt att nå ut till de nya svenskarna med projektmöjligheten.

Mikroprojekt och LAGs egna projekt

En del av projektmedlen är ändamålsbestämda till så kallade Mikroprojekt inom paraplyerna Unga idéer, Växtlust och KulTur. Idén med den här typen av projekt är att dessa ska uppmuntra och gynna små projekt som inte ryms inom den ordinarie projektutlysningen. De ska ha en maxkostnad på 20 000:- och projekthanteringen underlättas genom att administrationen sköts av Leaderkansliet. Syftet med inrättandet av detta upplägg var att inspirera grupper av olika slag att genomföra mindre projekt som ryms inom dessa vida begrepp och som samtidigt blir en del i genomförandet av strategin. Gemensamt för alla tre områdena är att det inte är så många projekt som har beviljats inom respektive område. Frågan är varför?

En reflektion är nivån på det möjliga bidraget. 20.000:- är inte mycket pengar när det handlar om samverkan och innovationsutveckling mellan företag eller för delen lokala arrangörer. Även om det krävs ideella insatser, vilket kan vara företagens egen tid behöver det sannolikt vara någon som samordnar projektet vilket kan vara svårare att få ideellt engagemang i med tanke på att målgruppen i många fall är småföretag med begränsade personella och tidsmässiga resurser.

Unga Idéer har det satsats extra mycket på genom att tjänsten som ungdomscoach inrättades. Genom den riktade satsningen mot ungdomar kan det lokala engagemanget hos ungdomar förhoppningsvis öka då det återstår en hel del för att nå målet av 40 beviljade projekt. När det gäller UngaIdéer tror jag inte kostnadsnivån är ett hinder på samma sätt utan där kanske snarare sättet att kommunicera möjligheten till målgruppen.

Kansliets och LAGs arbetsformer

Vad som framkommer mycket tydligt i samtal med både personalen på kansliet och med LAG är att det är två väl fungerade grupper som dessutom fungerar väl tillsammans. Det har varit en uttalad strategi att LAG som grupp ska lära känna varandra och att alla i personalen ska delta på LAGs sammanträden. Det skapades förutsättningar för ett bra samarbete genom det arbetet. En viktig aspekt av arbetsklimatet handlar också om att alla parter är överens om rollfördelningen mellan inte minst verksamhetsledaren och styrelsen och så vitt jag kan se finns det en klarhet och överenskommelse om detta. Under intervjun med LAG framkom det att besluten fattas i konsensus och att det ska vara svårare att säga Nej till ett projekt än Ja vilket också kräver att alla är pålästa på projektansökningarna.

Det är, för närvarande 8 LAG möten per år, med mellanliggande AU vilket betyder att projekten får snabba besked på sin ansökan. Det krävs förberedelser från kansliet inför respektive sammanträde och en fundering är om det skulle ge en större möjlighet att bättre processa ansökningar om antalet möten var något färre men istället kanske längre. Detta är en avvägning mellan kansliets tid, LAGs tid och möjligheten att fatta snabba besked.

Uppnår Leader Inlandet målen?

De projekt som genomförs ska matcha mot de mål som är formulerade för perioden. Det finns inte så stora möjligheter att styra vilka projektansökningar som kommer in utan det "blir vad det blir". Möjligheten till påverkan är genom hur informationen utformas, vilka projekt som uppmuntras att söka och tolkningen av vad som ryms inom Leader Inlandets uppdrag. Den beslutade strategin för perioden är bred, vilket ger en frihet i genomförandet men vilken samtidigt kan vara svår att följa upp. Dock verkar det finnas en hyggligt fungerande process för uppföljningen där både kopplingen till respektive axel och indikatorerna finns med, men denna process finns mer i huvudet och är inte helt uttalad. Just att koppla projekten och den beslutsmotivering LAG gör ännu tydligare till strategin är något att arbeta med framöver.

En del av handläggningen kring projekten handlar om en form av checklista – att alla delar i projektplan och administrationen finns med. Dessa checklistor finns i dag inte dokumenterade fullt ut vilket kan göra processen sårbar.

Den täta koppling till vilken kommun projektet hör, dvs. vilken kommun som också bidrar ekonomiskt, istället för att Leader Inlandet ses som ett ekonomiskt område kan eventuellt få konsekvenser i slutet av perioden. Vad händer om det är pengar kvar i en kommun men det finns många bra projektansökningar från någon annan? Jag har inte sammanställt statistik hur projekten fördelas efter olika parametrar eftersom kansliet gör detta mycket förtjänstfullt. Från det materialet är det lätt att utläsa vilket område eller axel som saknar ansökningar.

Vad behöver Leader Inlandet fokusera på framöver?

Vad gäller kansliets arbete framkommer den höga arbetsbelastningen där administrativ uppföljning nedprioriteras för kontakter med projekten. Samtidigt är beredningen inför AU och LAGs sammanträden är central för att alla projekt ska få en bra bedömning och motiverande beslut. Kontakterna, den höga servicegraden och den höga tillgängligheten för projekten är något som är mycket uppskattat men frågan är om en något mindre grad av tillgänglighet skulle inverka mycket på detta? Ett bra administrativt projektsystem, istället för flera parallella, skulle underlätta och sannolikt minska den tid som behöver läggas ner på administration. Detta är inte enbart, eller kanske inte ens primärt en fråga för Leader Inlandet eftersom myndigheterna ställer krav. Däremot en fråga att föra vidare till nästa programperiod.

Under den avslutande delen av perioden behöver arbetet fokusera på att uppmuntra projekt som har en långsiktighet och är framåtsyftande i sitt arbete och som även kan bidra till fler arbetstillfällen. Denna koppling till arbetstillfällen är tydlig i den nuvarande strategin men som hittills är svår att uppnå. Även projekt som har miljöinriktning och ett hållbarhetsperspektiv är viktiga att identifiera och uppmuntra att söka.

En annan fråga som är viktig att ta tag i är nätverkande med andra Leaderområden, inte minst de i närområdet.

Övriga frågor som har framkommit under intervjuerna, och redan nämns i rapporten är sammanfattnings:

- tydliggöra kopplingen till strategin vad gäller projekt och beslutsmotivering
- ta fram, skriva ner de checklistor som i dag används men som primärt finns i minnet och erfarenheten hos personalen och LAG

- det synliga behovet av, till nästa programperiod, en bättre statlig samordning och regelverk
- antalet LAG sammanträden och längden på dessa möten
- Mikroprojekt – information och kostnadstak
- Vässa kommunikationen och marknadsföringen av möjligheten och nyttan med projekt inom Leader Inlandet
- Transnationalitet inom projekt

Slutligen – ta tillvara på det goda samarbetsklimatet!