



Lokalt Ledd Utveckling i Berg, Härjedalen,
Krokom, Åre & Östersunds kommun



REGION
JÄMTLAND
HÄRJEDALEN

Extern utvärdering av Leader- programmet 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021-2022)

Slutrapport



Östersund

April 2023

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDANDE ORD	4
1.1 UTVÄRDERINGENS MATERIAL.....	4
2. SAMMANFATTNING	5
4. RESULTAT.....	9
4.1 PROJEKTENS PERSPEKTIV	9
4.1.1 ANSÖKNINGSPROCESSEN	9
4.1.2 DE FLESTA PROJEKT KÄNNER INTE TILL URVALSKRITERIerna	10
4.1.3 GENOMFÖRANDET	10
4.1.4 SLUTREDOVISNINGEN.....	10
4.1.5 JORDBRUKSVERKETS REGELVERK	11
4.1.6 ERFARENHET AV ARBETE MED HÅLLBARHET	11
4.1.7 INTEGRATION/MÅNGFALD	12
4.1.8 LANDSBYGDSUTVECKLING	12
4.1.9. PROJEKTENS FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRADE ARBETSSÄTT.....	12
4.1.10 VIKTIGA PRIORITERINGAR INFÖR DEN NYA LEADERPERIODEN.....	13
4.1.11 PROJEKTEN HAR HAFT EN POSITIV PÅVERKAN PÅ LANDSBYGDENS UTVECKLING.....	13
4.1.12 LEADERSTÖDET HAR VARIT MYCKET VIKTIGT FÖR ORGANISATIONERNA.....	14
4.1.13 LEADERSTÖDET OCH ARBETET MED PROJEKTET HAR I VARIERANDE GRAD STÄRKT SAMVERKAN MELLAN OLIKA AKTÖRER I LEADEROMRÅDET	14
4.1.14 SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION	14
4.1.15 PROJEKTENS EFFEKTER	15
4.2 LANDSBYGDSUTVECKLARNAS PERSPEKTIV	20
4.2.1 GENOMFÖRANDET AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021- 2022).....	20
4.2.2 ORGANISERINGEN AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021- 2022).....	22
4.2.3 LANDSBYGDSUTVECKLARNAS ARBETSSÄTT	23
4.2.4 ARBETET MED HÅLLBARHET	24
4.2.5 SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION	26
4.2.6 DE VIKTIGASTE UPPNÅDDA RESULTATEN OCH EFFEKTERNA	27
4.3 MEDARBETARNA PÅ LEADERKONTORETS PERSPEKTIV	28
4.3.1 GENOMFÖRANDET AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021- 2022).....	28
4.3.2 ORGANISERINGEN AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021- 2022).....	29
4.3.3 MEDARBETARNAS PÅ LEADERKONTORENS ARBETSSÄTT	30
4.3.4 PROJEKTEN OCH MEDARBETARNA PÅ LEADERKONTORET SKULLE BEHÖVA MER KUNSKAP OM HUR MAN INTEGRERAR HÅLLBARHETSPRINCIPERNA I PROJEKTEN	30

4.3.5 ARBETET MED HÅLLBARHET	31
4.4 STYRELSENS PERSPEKTIV	32
4.4.1 GENOMFÖRANDET	32
4.4.8 ORGANISERINGEN AV LEADER-PROGRAMMET	34
4.4.9 HUR HAR REGELVERKET, STYRDOKUMENTEN OCH UTVECKLINGSSTRATEGIN FUNGERAT KOPPLAT TILL VISIONEN, MÅLEN OCH INDIKATORERNA?.....	35
5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....	39
5.1 SLUTSATSER.....	39
5.2 REKOMMENDATIONER	46
BILAGA 1 WEBBENKÄTENS RESULTAT	49

1. INLEDANDE ORD

Denna rapport avslutar och dokumenterar utvärderingen av Leader sjö, skog och fjälls programperiod (2014-2020 samt förlängningsåren 2021-2022). Leader Sjö, Skog & Fjäll innefattar Bergs kommun, Härjedalens kommun, Krokoms kommun, Åre kommun och Östersunds kommun. Utvärderingen genomfördes under perioden januari 2023 – april 2023.

Rapporten syftar till att:

- 1) Bidra med kunskap om och hur Leaderprogrammet har bidragit till landsbygdsutveckling i Leaderområdena.
- 2) Redogöra för hur nyckelpersoner i beviljade Leaderprojekt har upplevt sitt eget projekts process från idé, genomförande till slutredovisning.
- 3) Presentera projektens bild av vilka effekter de har bidragit till samt tre viktiga prioriteringar de vill se i nästa Leaderperiod (2023-2027).
- 4) Utvärdera hur Leaderprogrammets organisering och arbetssätt har fungerat och utifrån resultatet föreslå förbättringsmöjligheter.
- 5) Beskriva Leaderprogrammets bidrag till smart, hållbar och inkluderande tillväxt.
- 6) Bidra till att förbättra kvaliteten på pågående och nya program, t.ex. gällande utformning och genomförande.
- 7) Utvärdera programprocessen och utifrån detta ge rekommendationer för genomförande av den nya programperioden.
- 8) Presentera utvärderingens slutsatser och rekommendationer.

Observera att slutsatser och rekommendationer inte är några "absoluta sanningar" utan vår kvalificerade och ödmjuka bedömning med målsättningen att skapa reflektion och lärande – att bidra till en bättre programperiod. Rapporten är primärt skriven till LAG-styrelsen, medarbetare på Leaderkontoret Sjö, Skog & Fjäll, deltagande kommuner och andra samverkanspartner, men kan med fördel användas för att sprida information till projektets finansiärer, intressenter samt målgrupp.

Värt att notera är att de respondenter som deltagit i utvärderingen har olika uppfattningar om vad som skett under programperioden, vad som har genomförts och inte samt har uppfattat information och förlopp olika beroende på perspektiv och insyn i händelserna.

För den som inte har möjlighet att läsa hela rapporten sammanfattas kärnan från resultatet i sammanfattningen samt i slutsatser och rekommendationer. Resultatdelen kan då användas som uppslagsverk för att mer i detalj ta del av samtliga respondenters perspektiv.

1.1 UTVÄRDERINGENS MATERIAL

Rapporten baseras på material från:

- Djupintervjuer med fem landsbygdsutvecklare i respektive kommun.
- Djupintervjuer med sju avslutade projekt.
- Djupintervjuer med tre representanter ur LAG-styrelsen.
- Djupintervjuer med två medarbetare på Leader-kontoret Sjö, Skog & Fjäll.
- Löpande avstämningar med Leader Sjö, Skog & Fjälls verksamhetsutvecklare/handläggare.
- Sammanställning av webbenkät till projekt som slutförts t.o.m. 2022-12-31 (39 svar).

2. SAMMANFATTNING

PROJEKTEN ÄR MYCKET NÖJDA MED LEADERKONTORETS STÖD

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under ansökningsprocessen, genomförandet och slutredovisningen av projekten. Personalen har varit väldigt lyhörda, kompetenta, pedagogiska, tillgängliga och hjälpsamma vid framtagandet av ansökningar. Exempelvis har projekten fått mycket hjälp och tips vid framtagande av projektansökan och budget, delredovisningar samt kring sådant som inte står i projekthandledningen. Detta bekräftas av webbenkätens resultat.

ANSÖKNINGSPROCESSEN BEHÖVER FÖRENKLAS

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under ansökningsprocessen och flera uppger att de haft svårt att klara ansökan på egen hand då ansökningsprocessen upplevs tungjobbad med många kompletteringar. Mer om projektens förslag på förbättringar kan läsas på sidan 8.

STORT ANTAL PROJEKT HAR LETT TILL HÖG ARBETSBELASTNING PÅ LEADERKONTORET

Det har under programperioden ansökts om och genomförts ett stort antal projekt, vilket är positivt och har resulterat i att Leaderområdet kunnat bevilja samtliga medel. Detta har emellertid lett till en hög arbetsbelastning på Leaderkontoret, vilket har gjort att det inkommit ett så stort antal projektidéer att medarbetarna inte hunnit prioritera och ta hand om alla.

HITTA EN BALANS MELLAN BEVILJADE MEDEL, RÄTT FINANSIERINGSFOND, TID FÖR PROJEKTEN OCH ARBETSBELASTNING

Leaderkontorets medarbetare har ansträngt sig mycket för att få de sökandes projektidéer att passa in i Leaderprogrammet. Detta genom att krympa ner idéerna och anpassa dem så att de ska passa in i stället för att slussa de sökande vidare till andra finansiärer. Syftet har varit att bevilja programperiodens medel, men kanske skulle de ha prioriterat mera och slussat de sökande vidare i stället. Detta blir emellertid lättare nu när det bara blir en finansieringsfond i stället för tre. Utvärderarens förslag är att utgå ifrån vilken finansieringsfond som passar projektidén bäst och slussa projektet dit oavsett om det avser en annan finansiär. Det är viktigt att ha tid för de sökande och detta kan bättre uppnås om Leaderkontoret slussar vissa sökande vidare till andra finansiärer.

HUR STORT ANSVAR SKA LEADERKONTORET TA FÖR PROJEKTEN?

En del sökande har aldrig sökt ett projekt tidigare, vilket har medfört att Leaderkontorets medarbetare fått hjälpa dem att skriva ansökan i minsta detalj. Dilemmat som då uppstår är att de sökande inte kommer ihåg vad det står i ansökan eller inte vill göra så, eftersom de är visionärer och vill göra på sitt sätt. När de då sedan ska slutrapportera så har de inte gjort vissa saker. Hur mycket medarbetarna än coachar dem så når de inte fram. Frågor som uppstått i analysen är: Hur mycket ansvar ska Leaderkontorets medarbetare ta? Var går gränsen för när en sökande inte klarar av att ta ansvar för, äga och driva ett projekt?

PROJEKTVERKSTAD – ETT ÖKAT STÖD I ANSÖKNINGSPROCESSEN

Mitt förslag är att stötta projekten så mycket som möjligt i ansökningsprocessen då detta behov uttrycks av samtliga nyckelaktörer, men vara tydliga med att det som skrivs måste genomföras annars kan de bli återbetalningsskyldiga. Ett förslag är att anordna projektverkstäder i respektive kommun inför varje beslutstillfälle, där Leaderkontorets medarbetare finns på plats för att bolla projektidéer, svara på frågor, ge tips kring hur respektive projekt kan arbeta med hållbarhetsprinciperna i just sitt projekt och övriga råd. På dessa dagar kan även projekten knyta kontakter med potentiella samarbetspartners. Detta är ett sätt att öka Leaders uppsökande arbete där inbjudan kan skickas till föreningar och andra ideella, offentliga och privata aktörer.

HÅLLBARA OCH VARAKTIGA PROJEKT

Det är viktigt att projekten hittar samarbetsätt som löper över tid och är förankrade. Vad händer efter projektets avslut? Hur lever projektet vidare? Hur förvaltas det fortsatta engagemanget? Detta är delar som är viktiga att Leaderkontoret diskuterar med projekten och låter dem formulera under ansökningsprocessen.

FÖRENKLA DOKUMENT OCH REGELVERK

Vissa av Leaders dokument är ganska omfattande. En del dokument styrs av Jordbruksverket medan andra har utarbetats av Leader sjö, skog och fjäll själva. Leaderprogrammets sökande ansöker ofta om projekten på sin fritid. Texterna behöver därför vara enkla. Kontroll av projekten är nödvändig men det gäller att hitta en balans mellan kontroll och hanterbarhet. Leader behöver förhålla sig till regelverket men hitta lösningar för att förenkla. Tanken med Leader är att det ska vara enkelt, men respondenter som arbetat med Tillväxtverket och ESF-rådet tidigare upplever att det nästan är fler frågor i Leader än de övriga. Om ansökningsblanketter och övriga dokument förenklas så långt det är möjligt är möjligheten att de sökande även behöver mindre stöd av Leaderkontoret, vilket skulle minska deras arbetsbelastning.

STORT BEHOV AV ATT FÖRENKLA JORDBRUKSVERKETS REGELVERK OCH KORTA HANDLÄGGNINGSTIDER

Jordbruksverkets regelverk upplevs väldigt krångligt och komplicerat av de flesta respondenter med långa handläggningstider som skapar stora ekonomiska problem för flera projekt. Den gängse uppfattningen är att Jordbruksverkets regelverk i så hög grad fokuserar på kontroll att det försvårar projektens genomförande. Flera projekt uttrycker ett önskemål om att Leader ska skötas helt av Leaderkontoret själva alternativt överföras till Tillväxtverket.

VIKTEN AV NÄRA SAMARBETE MELLAN LEADERKONTOR OCH KOMMUNERNAS LANDSBYGDSUTVECKLARE

Antalet genomförda projekt varierar mellan medfinansierande kommuner och likaså kommunernas nöjdhet. De kommuner där ett stort antal projekt genomförts är i högre grad nöjda än övriga, då dessa kommuner känner att de fått utväxling för sin medfinansiering. Det är viktigt med ett nära samarbete och en tät dialog mellan Leaderkontor och kommunernas landsbygdsutvecklare för att sprida information om sökbara medel men också för att kommunicera eventuella regeländringar så att kommunerna förmedlar rätt information till de sökande.

De projektverkstäder som föreslagits tidigare i rapporten, där sökande kan träffas och få hjälp med ansökningar, bolla projektidéer och hitta samverkansparter bör med fördel anordnas i samverkan med kommunernas landsbygdsutvecklare. Hur kommunerna har organiserat sina landsbygdsutvecklare och deras arbetsuppgifter varierar. En kommun har en projektanställd som arbetar med att både driva och stötta projekt medan andra kommuner saknar detta. Kommunernas möjligheter att arbeta aktivt med projektstöd varierar därför, det är emellertid viktigt att kommunerna hittar sätt att vara delaktiga och mobilisera ansökningar så att de inte blir passiva medfinansiärer.

MER FREKVENT UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING BEHÖVS

Projekten behöver också följas upp kontinuerligt antingen från Leaderkontorets sida eller genom extern utvärdering. Detta lyfts även av en del projekt själva.

GENOMFÖRANDET HAR UPPLEVTS BRA ÄVEN OM BEHOV AV FÖRBÄTTRINGAR FINNS

Genomförandet har fungerat väl för de flesta projekt som uppnått flera positiva resultat och effekter. De fyra projekt som tycker att det varit en dålig upplevelse motiverar sina svar med Jordbruksverkets långa handläggningstider, följdfrågor och byråkrati, krånglig ansökningsblankett och omfattande

redovisning. Det finns ett behov av att förenkla ansökningsblanketten och redovisningen och korta Jordbruksverkets handläggningstider.

SLUTREDOVISNINGEN KAN FÖRENKLAS

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under slutredovisningen och uppger att personalen verkligen tog sig tid att reda ut alla knepigheter när tekniken inte fungerade eller något missförstått. Projekten kände att det fanns en omtanke och saknar inget stöd.

Flera projekt uppger dock att redovisningsprogrammet var gammalt och inte så lätt. De var tvungna att spara ofta för att inte förlora allt de skrivit, eftersom anslutningen ofta bröts och de då fick börja om från början igen. Leaderkontoret var emellertid mycket duktiga på att förklara redovisningssystemet och vad de sökande skulle bifoga. Utan stöd från Leaderkontoret skulle emellertid bättre förklaringar behövas och en förnyad teknik, menar vissa projekt.

Möjligheten att redovisa och göra ansökan om utbetalning så ofta som projektet vill, uppskattas av ett projekt. Projektet fick även en förskottsutbetalning som var oumbärlig. Flera projekt uppger att Jordbruksverkets långa handläggningstider skapat ekonomiska problem för dem. För ett företag tog det sju månader innan projektet fick stödet utbetalt från Jordbruksverket efter slutredovisningen. Sökanden hade ett sparkapital och kunde ligga ute med pengarna men hade hen inte haft det hade företaget gått i konkurs. Leaderkontoret hjälpte till att påskynda processen gentemot Jordbruksverket.

BEHOV AV KUNSKAPSHÖJNING OCH UTBYTE INOM HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Det har varit lite svårt att få projekten att verkligen integrera hållbarhetsprinciperna i sina projektansökningar. Projekten skulle behöva få mer kunskap om vad hållbarhet är då de oftast tänker på miljöfrågor och missar jämställdhet och övriga hållbarhetsprinciper. Även LAG-styrelsen ser behov av kompetensutveckling inom hållbarhet och då kopplat till Leaders roll och väldigt konkret samt hands on. Vad menas exempelvis med de olika hållbarhetsbegreppen som är av vikt vid en bedömning?

Erfarenheten av arbete med hållbarhet varierar bland projekten. En del har t.ex. stor erfarenhet av att arbeta med social hållbarhet medan kunskapen om ekologisk och ekonomisk hållbarhet är låg och vice versa. Det finns en viss osäkerhet kring arbetet med hållbarhetsprinciper som upplevs svårt och lätt resulterar i fina men tomma ord i ansökan, vilket upplevs tråkigt då de flesta tycker att det är viktiga frågor. Ett förslag är därför att anordna en dag där projekten får träffa varandra och utbyta erfarenheter om arbetet med hållbarhetsprinciperna.

LEADERMEDLEN HAR I GANSKA HÖG GRAD BIDRAGIT TILL LANDSBYGDSUTVECKLING

Fem av sju intervjuade projekt har på olika sätt bidragit till landsbygdsutveckling genom att skapa nätverk och inhämta kunskap, produktutveckling för ett företag på landsbygden och marknadsföring av företaget via sociala medier. Ett projekt har bidragit till att etablera ett arbetsintegrerande socialt företag på orten där åtta människor som tidigare stod långt ifrån arbetsmarknaden idag är anställda.

Ett projekt har bidragit till ökad inflyttning av barnfamiljer och andra familjer i glesbygd och att flera företag som en följd av detta startat på orten. En traditionell vinterdestination har utvecklats sommaraktiviteter som gjort området mer levande och attraktivt sommartid och därigenom ökat möjligheterna till året-runt-anställningar istället för säsongsanställningar för bygdens invånare. Min bedömning är att Leadermedlen i ganska hög grad på olika sätt har bidragit till positiv landsbygdsutveckling.

LEADERSTÖDET HAR VARIT AV STOR BETYDELSE

Leaderstödet har varit mycket viktigt för samtliga intervjuade organisationer eftersom projekten inte hade genomförts utan stödet. Det har även i mycket hög grad varit viktigt för 43 % av de projekt som

besvarat webbenkäten, i hög grad viktiga för 29 % och i ganska hög grad för 20 %. Även här anger de allra flesta att projekten inte hade kunnat genomföras utan stödet ifrån Leader.

LEADERSTÖDET HAR I VARIERANDE HÖG GRAD STÄRKT SAMVERKAN MELLAN AKTÖRER I LEADEROMRÅDET

Såväl de flesta projekt som besvarat webbenkäten som de intervjuade projekten uppger att Leaders stöd i varierande hög grad har stärkt samverkan mellan olika aktörer i Leaderområdet. Samverkan har stärkts i mycket hög grad för 14 % av projekten, i hög grad för 20 %, i ganska hög grad för 37 %, i ganska låg grad för 17 %, i låg grad för 3 % och i mycket låg grad för 9 %.

LEADERPROGRAMMET HAR BIDRAGIT TILL ETT STORT ANTAL EFFEKTER

Leaderprogrammet har bidragit till ett stort antal både kort- och långsiktiga effekter. Dessa rör ett brett spektrum av olika områden, såväl ekonomiska som sociala och ekologiska. Hållbarhetsprincipernas effekter är inkluderade även om just *jämställdhet* är ett exempel där få synliga konkreta effekter beskrivs. Ett intervjuat projekt har försökt att arbeta med jämställdhet men upplevt svårigheter. Detta skulle därför kunna vara ett område att fokusera ytterligare på i den nya programperioden.

Ökad social hållbarhet med inkludering av personer med fysisk och psykisk ohälsa är den mest frekventa kortsiktiga effekten. Att notera är att *hälsofrämjande aktiviteter och friskvård* har inkluderats i effekten. Den näst vanliga kortsiktiga effekten är *ökad kunskap/ökad kännedom/ökad medvetenhet* där bland annat förstudier har genomförts som skapat ökad kunskap och lett till bättre underlag inför ett eventuellt genomförandeprojekt. Andra projekt har gett människor ökad kunskap inom olika områden eller gett projekten viktig kunskap som de saknat tidigare.

Ökad social hållbarhet inklusive hälsofrämjande aktiviteter och friskvård är även den mest vanliga långsiktiga effekten. En anledning kan vara utvärderaren har slagit ihop dessa. Effekten rör inkludering på arbetsmarknaden, förbättrad hälsa, aktiviteter för hela familjen, från barn till mor- och farföräldrar, ökad tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning/ar. *Kompetensutveckling* är den näst vanliga långsiktiga effekten och innefattar olika utbildningar eller kunskapsinhämtande med varierande innehåll. Exempelvis hundinstruktörsutbildning, ökad kunskap om vad gästerna/turisterna vill ha, ökad kunskap om förutsättningarna för ett förbättrat kollektivsystem inklusive kostnadsberäkningar, ökad kunskap om bygden, skogsutbildning för skogsägare och underlag till eventuellt införande i ordinarie verksamhet.

Den tredje mest vanliga långsiktiga effekten är *samverkan* där samverkan utvecklats genom projektet med olika nya samverkansparter.

4. RESULTAT

4.1 PROJEKTENS PERSPEKTIV

Nedanstående baseras på resultatet från de djupintervjuer som har genomförts med sju beviljade projekt.

4.1.1 ANSÖKNINGSPROCESSEN

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under ansökningsprocessen. Personalen har varit väldigt lyhörda, kompetenta, pedagogiska, tillgängliga och hjälpsamma vid framtagandet av ansökningar. Exempelvis mycket hjälp och tips vid framtagande av projektansökan och budget, delredovisningar samt kring sådant som inte står i projekthandledningen. En sökande har en förvärvad intellektuell kognitiv funktionsnedsättning efter en allvarlig sjukdom och tror inte att hen hade orkat igenom ansökan utan hjälpen från Leaderkontoret. Även ett annat projekt uppger att det hade varit tufft utan Leaderkontorets stöd.

Ansökningsprocessen har av vissa projekt upplevts som väldigt tungjobbad med många kompletteringsfrågor som krävde exakta svar. En projektledare tycker att hen nästan skulle ha genomfört projektet redan för att kunna svara på alla frågor. Hen har sökt många projekt men tycker att det var mycket arbete. Hållbarhetskriterierna tycker en projektledare alltid är svåra att svara på och att skriva detaljerat kring.

Projektet har följande förslag på förbättringar kopplat till ansökningsprocessen:

- Korta handläggningstiden. Det tog lång tid (ca ett halvår) för ett projekt innan de fick det slutgiltiga beslutet att de beviljats stöd, vilket gjorde det lite besvärligt att hålla engagemanget uppe hos alla genomförande parter. Detta medförde även att projektet fick ansöka om ändring av slutdatum för projektet.
- Bistå sökanden att hitta intressanta samverkansparter för att utveckla gemensamt arbete och på så sätt underlätta för de som saknar egna nätverk. (Ett projekts förslag).
- Förbättra Jordbruksverkets ansökningssystem. Ett projekt hittade inte rätt ställe att ansöka i eftersom ansökningssystemet hade en rullgardinsmeny med alldeles för många åtgärder. Projektägaren är en van projektsökare men hade aldrig sett något liknande. Med hjälp av Leaderkontoret hittade dock projektet rätt.
- Lite tydligare förklaringar i ansökningshandlingarna. Sökande fick emellertid hjälp av Leaderkontoret kring detta, bättre hjälp än om det stått i handlingarna, uppger hen, och är fullt nöjd med den.
- Ett projekt önskar att det var möjligt att mata in sitt personnummer någonstans och få reda på hur mycket statsstöd organisationen fått så att organisationen vet om man överskridit maxgränsen på 2 miljoner, vilket annars är väldigt svårt att veta. Särskilt om projektledare eller VD byts ut. De samverkande företagen har inte heller någon aning.

4.1.2 DE FLESTA PROJEKT KÄNNER INTE TILL URVALSKRITERIERNA

6 av 7 intervjuade projekt känner inte till Leaderprogrammets urvalskriterier. Ett projekt blev tipsat om Leader av Coompanion. Vid kontakten med Leaderkontorets medarbetare fick de bekräftat att projektet passade perfekt in i Leaderprogrammet. Det projekt som känner till urvalskriterierna anser dock att hela projektsystemet (inte bara Leader) gör att projektidéerna inte passar in i urvalskriterierna och att projekten måste göra om idéerna för att de ska passa stödsystemet istället för tvärtom.

4.1.3 GENOMFÖRANDET

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under genomförandet. Genomförandet har fungerat väl för de flesta projekt som uppnått flera positiva resultat och effekter. Pandemin försvårade arbetet för två projekt som trots detta ändå lyckades väldigt bra med sina aktiviteter.

Tid var något som saknades hos ett projekt. Projektledaren arbetade ideellt och de deltagande projektparterna hade samtliga flera åtaganden att delta i, vilket påverkade förstudiens resultat. Bristen på tid gjorde att förstudien inte gick över i ett genomförandeprojekt och inte skapade långsiktiga effekter.

Det tog lång tid, nästan ett år, för ett annat projekt innan Jordbruksverket gav besked om beviljande då Leaderprogrammet var nytt. Detta medförde att projektet fick ändra sin tidsplan. Det hade egentligen tänkt genomföra aktiviteter under vintern men fick flytta fram det till juni. Projektet fick även helt utan varsel avslag från Jordbruksverket på nästan en halv miljon kronor för att Jordbruksverket inte fått in medfinansieringen från Tillväxtverket, något som skapade oro och ångest hos projektmedarbetarna. Detta löstes emellertid av Tillväxtverket som gick in från sin semester för att ordna medfinansieringen. Projektet önskar ett trevligare bemötande och mer kommunikativa handläggare på Jordbruksverket som inte kunde förklara vad de gjorde.

Ett annat projekt hade långdragna och svåra markägarkontakter eftersom det i området ofta finns många markägare på ett litet markområde. Projekttiden tre år räckte därför inte. Det kunde vara 30 markägare i 30 fastigheter längs en slinga som inte kom överens och projektet fick ingen återkoppling. I alla projekt som projektägaren drivit har privatpersoner och markägare ställt upp mycket med ideell tid i workshops. Projektledaren får betalt men markägare, privatpersoner och företag får inget trots att de lägger otaliga timmar kring detta och tappar inkomst. Projektledaren önskar att det fanns en möjlighet att kunna betala dem litegrann.

4.1.4 SLUTREDOVISNINGEN

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under slutredovisningen och uppger att personalen verkligen tog sig tid att reda ut alla knepigheter när tekniken inte fungerade eller något missförstått. Personalen påminde och projekten kände att det fanns en omtanke och saknar inget stöd. En projektledare uppger att Leaderkontoret hjälpte till när projektledaren pga. sin kognitiva funktionsnedsättning begick misstag.

Flera projekt uppger att redovisningsprogrammet inte var så lätt och lite gammalt. Flera projekt uppger att de var tvungna att spara ofta för att inte förlora allt de skrivit, eftersom anslutningen ofta bröts och de då fick börja om från början igen. Leaderkontoret var emellertid mycket duktiga på att förklara redovisningssystemet och vad de sökande skulle bifoga. Utan stöd från Leaderkontoret skulle emellertid bättre förklaringar behövas och en förnyad teknik, menar vissa projekt. Slutredovisningen tog tid, uppger en projektledare, trots att denna har en bakgrund inom bokföring. Hen tänker därmed att det kan vara tufft för de som saknar ekonomisk bakgrund.

Ett projekt uppskattar möjligheten att redovisa och göra ansökan om utbetalning så ofta som projektet vill. I andra projekt har det tagit väldigt lång tid innan projektägaren fått sina utbetalningar. Projektet fick även en förskottsutbetalning som var oumbärlig.

Ett projekt fick tillbaka slutredovisningen eftersom det hade gjort något fel och uppger att det inte var helt lätt att hitta vad som blivit fel. Projektet fick emellertid mycket hjälp av Leaderkontoret.

För ett företag tog det sju månader innan projektet fick stödet utbetalt från Jordbruksverket efter slutredovisningen. Sökanden hade ett sparkapital och kunde ligga ute med pengarna men hade hen inte haft det hade företaget gått i konkurs. Leaderkontoret hjälpte till att påskynda processen gentemot Jordbruksverket och då gick det ganska fort, tre månader.

4.1.5 JORDBRUKSVERKETS REGELVERK

Jordbruksverkets regelverk har upplevts krävande, krångligt och stelbent av de flesta projekt även om det fungerar. Ett projekt behövde mer stöd än Leaders maximala stödbelopp och sökte därför ytterligare medel från Tillväxtverket som medfinansiering. Jordbruksverket hade emellertid aldrig administrerat ett projekt där Tillväxtverket var medfinansierare. När projektet sökte rekvisitionen från Jordbruksverket krävde de att Tillväxtverkets medel skulle ha kommit in först. Detta löstes emellertid av en handläggare på Tillväxtverket som avbröt sin semester och åkte in på kontoret och ordnade medfinansieringen.

Jordbruksverket räknade inte heller med faktiska siffror utan använde schabloner och hade inte samma tillit till projektet som Tillväxtverket hade. Projektet anställde exempelvis sin första praktikant på lönebidrag och Jordbruksverkets schabloner räknade då att praktikanten hade varit anställd från projektstart, vilket hen inte hade varit. Detta medförde att projektet blev skyldiga pengar. Projektet uppger att medarbetarna på Leaderkontoret var toppen och försökte att agera krockkudde och reda ut när Jordbruksverkets regelsystem satte käppar i hjulet för projektet.

Projektet skulle även hålla ett seminarium på andra sidan Storsjön och för att slippa ta färjorna körde projektledaren runt. Detta ifrågasattes av Jordbruksverkets handläggare trots att projektledaren skickade kartor och förklaringar. Handläggaren lade tre timmars handläggningstid på en extra kostnad på ca 15 kr.

Ett projekt som avslutades för flera år sedan uppger även att Jordbruksverket kom för några månader sedan och ville få in underlag ifrån redovisningen som de menade att de inte fått in. Detta var tufft så långt i efterhand och projektet önskar att de kunnat fråga vid projektslut istället.

Jordbruksverkets system upplevs komplicerat och i för hög grad inriktat på att hindra människor från ska fuska istället för att fokusera på att genomföra bra aktiviteter. Det finns önskemål om att förenkla systemet istället och skärpa straffen ordentligt för de som fuskar.

4.1.6 ERFARENHET AV ARBETE MED HÅLLBARHET

Erfarenheten av arbete med hållbarhet varierar bland projekten. En del har t.ex. stor erfarenhet av att arbeta med social hållbarhet medan kunskapen om ekologisk och ekonomisk hållbarhet är låg och vice versa. Ett förslag är att anordna en dag där projekten får träffa varandra och utbyta erfarenheter om arbetet med hållbarhetsprinciperna. De projekt som har hög kunskap om t.ex. ekologisk hållbarhet kan då dela med sig av detta till övriga projekt medan andra projekt kan presentera hur de arbetar med social och ekonomisk hållbarhet. Projekten kan då utbyta erfarenheter och stötta varandra i de utmaningar de står inför i arbetet med hållbarhet samt få tips på hur andra gjort.

4.1.7 INTEGRATION/MÅNGFALD

Fyra av tre intervjuade projekt har på olika sätt arbetat med integration/mångfald. Ett projekt har genomfört en förstudie för att testa olika vägar och skapa nya arenor där mångfalden kan öka och våra nya svenskar i större utsträckning kan inkluderas i landsbygdsutveckling, lokal företagsamhet och aktivt föreningsliv i befintliga verksamheter. Ett annat projekt har tagit emot människor som står långt ifrån arbetsmarknaden och låtit dem var med och bygga sina egna hus. En person har under en period anställts.

Ett tredje projekt har arbetat med integrering av människor med fysisk eller psykisk ohälsa på arbetsmarknaden genom arbetsträning på ett arbetsintegrerande socialt företag. Ett fjärde projekt har bjudit in samtliga i bygden till projektets aktiviteter och fått en holländsk familj att flytta till bygden.

4.1.8 LANDSBYGDSUTVECKLING

Fem av sju intervjuade projekt har bidragit till landsbygdsutveckling genom att skapa nätverk och inhämta kunskap, produktutveckling för ett företag på landsbygden och marknadsföring av företaget via sociala medier (25 000 besökare de senaste dagarna och två förfrågningar sista veckan). Ett projekt har bidragit till att etablera ett arbetsintegrerande socialt företag på orten där åtta människor som tidigare stod långt ifrån arbetsmarknaden idag är anställda.

Ett projekt har bidragit till ökad inflyttning av barnfamiljer och andra familjer i glesbygd och att flera företag som en följd av detta startat på orten. En traditionell vinterdestination har utvecklat sommaraktiviteter som gjort området mer levande sommartid.

En förstudie gick aldrig vidare till genomförandeprojekt eftersom samarbetsparterna klev av och inte såg det som sitt ansvar eller möjlighet. En annan förstudie har lagt grunden för landsbygdsutveckling men har inte bidragit till det ännu utan detta sker först i det framtida genomförandeprojektet.

4.1.9. PROJEKTENS FÖRSLAG PÅ FÖRBÄTTRADE ARBETSSÄTT

- Leader skulle kunna agera som hub för människor som vill driva utveckling. Leader arbetar över kommungränserna, vilket var nyckeln till att ett projekt kom vidare med sin vision. Projektledaren hittade ingen i sitt nätverk i sin egen kommun som var lika intresserad av projektets inriktning men kunde slå sig samman med personer i andra kommuner. Leader skulle kunna utveckla detta genom att utgöra en knutpunkt och mötesplats där människor kan skapa kontakter, en hub för människor som vill utveckling.
- Informera lite mer om olika sätt i projektet att arbeta med hållbarhetsprinciperna. Hur kan vi i projektet förbättra både kort- och långsiktiga effekter. Vi kan mycket om ekonomisk och social hållbarhet men inget om ekologisk hållbarhet. T.ex. att i projektet ha med någon utbildning eller information för oss kring ekologisk hållbarhet. Så att vi kunnat få till renoveringen på ett mer skonsamt sätt för miljön.
- Jag fick reda på att Leader fanns via Coompanion, hade aldrig hört talas om det. Att speciellt göra sig synliga för sociala företag via sidor på Facebook och via Coompanion. Inte bara informera om att här kan ni söka stöd utan ge exempel på kooperativ som startat en verksamhet med stöd från Leader. Ge konkreta exempel till föreningar och kooperativ. Informera gärna om de frågor som små företag är oroad för, t.ex. att man kan få förskottsutbetalning, att man kan ansöka om delutbetalningar hur ofta man vill, att man får bra stöd via en kontaktperson på Leader som följer en hela vägen. Det är viktigt att veta men kanske inte det man informerar om, att förklara hur det faktiskt går till. ASF skulle nog söka om de visste att det finns.

- Förkorta handläggningstiderna hos Jordbruksverket så att det inte tar så lång tid innan projekten får beslut och utbetalningar. Det kan vara svårt för vissa att hantera ekonomin beroende på utgifter, vilket kan sätta stopp för utvecklingen av projekten.
- Förenkla, men det är inte Leaders fel. Minska antalet frågor och bilagor i projektansökan.
- Kristallklara besked till projektägare om krav på upphandling eller inte ska lämnas i anslutning projekt- beslutet.
- Tillåta viss flexibilitet i användningen av beviljade medel (utan att riskera bedrägerier), det är svårt att före projektstart ana alla händelser som kan kräva uppmärksamhet.

4.1.10 VIKTIGA PRIORITERINGAR INFÖR DEN NYA LEADERPERIODEN

Samtliga intervjuade projekt har tillfrågats vilka tre viktiga prioriteringar de vill se inför den nya programperioden. Svaren skiljer sig mycket åt. Nedanstående är projektens förslag.

- Leta rätt på de lokala eldsjälarna och initiativtagarna ute i bygderna. Nätverka.
- Sök upp de nya svenskarna och bjud in dem att vara aktiva på landsbygden och i lokala föreningar.
- Skapa informella mötesplatser med olika människor, intressen och bakgrund.
- Fokus på idébärarna.
- Utbilda handläggarna på Jordbruksverket.
- Styra upp gränssnittet mellan Leaderkontoret och Jordbruksverket ännu bättre.
- Möjlighet att söka för solcellsanläggningar på 22 000 kw eftersom min verksamhet då skulle bli helt eloberoende och minska miljöpåverkan.
- Målgruppen människor med psykisk och fysisk ohälsa som står långt ifrån arbetsmarknaden.
- Meningsfulla arbetsuppgifter, delaktighet och vikten av att integrera arbetsmiljöfrågor på företag, att få in psykosociala frågor på alla företag/kommunen/kyrkan/vården. Det är mycket mobbing idag på arbetsplatser och människor som mår bra producerar bättre. När människor får växa kommer de fram, initiativförmågan väcks och inspirationen också.
- Främja att folk kan bo kvar på landsbygden och leva på olika sysselsättningar.
- Främja friluftsliv, hälsa och miljö.
- Att man kan söka pengar till de som bidrar i projekten genom workshops t.ex. ortsbör, markägare, privatpersoner för att de engagerar sig i bygden.
- Leder på fjället, arbeta med markägaravtal då så många parter berörs (markägare, samer), vilket kräver större resurser att få ordning på. Hållbarhet på fjället.
- Den ideella sektorn är lite bortglömd men jätteviktig för ett samhälles struktur. Den ideella sektorn har svårt att få folk att engagera sig och har dålig ekonomi. Söka för att få till ett bykontor som jobbar med ekonomi, enklare vaktmästartjänster och som kan söka pengar för att utveckla aktiviteter.
- Jag vill inte se tre prioriteringar utan Leader, Leader, Leader är vad det handlar om. Det ska inte styras så mycket utan låta tusen blommor blomma. Och riskera att allt kanske inte blir perfekt jämt men att kanske ett bra arbetssätt hittas. Låt Leader vara en testarena. Leader är ett litet program i det hela och man borde kunna chansa lite. I de stora strukturfondsprogrammen är det viktigt att man definierar vad man vill men inte i Leader.

4.1.11 PROJEKTEN HAR HAFT EN POSITIV PÅVERKAN PÅ LANDSBYGDENS UTVECKLING

Min bedömning är att samtliga genomförandeprojekt på olika sätt har bidragit till landsbygdsutveckling. Detta genom ökad inflyttning på landsbygden och fler aktiviteter som ger en mer levande landsbygd och attraktivare livsmiljö. Företagsutveckling, ökade arbetstillfällen, innovation och en mer

levande landsbygd året runt genom att utöka aktiviteter sommartid har också bidragit till landsbygdsutveckling. Den ena förstudien har skapat goda förutsättningar för framtida landsbygdsutveckling genom förbättrade kommunikationer. Den andra förstudien kommer inte att mynna ut i ett genomförandeprojekt pga. att samverkansparterna backat och kommer därmed inte att påverka landsbygdsutvecklingen.

4.1.12 LEADERSTÖDET HAR VARIT MYCKET VIKTIGT FÖR ORGANISATIONERNA

För samtliga intervjuade projekt har Leaderstödet varit mycket viktigt för organisationerna eftersom projekten inte hade genomförts utan stödet.

4.1.13 LEADERSTÖDET OCH ARBETET MED PROJEKTET HAR I VARIERANDE GRAD STÄRKT SAMVERKAN MELLAN OLIKA AKTÖRER I LEADEROMRÅDET

I mycket hög grad: 2 intervjuade projekt.

Leaderstödet och arbetet med projekten har i mycket hög grad stärkt samverkan mellan olika aktörer i Leaderområdet i två projekt. Det ena projektet har fört en intensiv kommunikation med ett stort antal parter inom offentlig sektor, något som projektledaren som småföretagare i princip aldrig har annars. Detta har verkligen öppnat ett utbyte mellan parter som sällan pratar med varandra. I det andra projektet har ett stort antal parter varit involverade och delaktiga (företagare, stugägare, gäster och markägare). En bred massa har bidragit med kunskap och aktiviteter i projektet.

I hög grad: 1 intervjuat projekt.

Genom projektet har olika parter lärt känna varandra, vilket underlättar kontakter mellan kommunen, företag och organisationer.

I ganska hög grad: 1 intervjuat projekt.

Projektets samverkansparter samarbetade mellan byarna, anordnade aktiviteter, ställde upp och tog emot de inflyttande familjerna. Det har med andra ord varit ett stort samarbete.

I låg grad: 2 intervjuade projekt.

Den ena projektledaren har sökt samarbetspartners men ingen törs vara med. Däremot anlitar företaget ett annat företag i Östersund som lägger in det golv som företaget producerar. Den andra projektledaren tror att det hade kunnat vara ett större samarbete mellan fler parter på orten. Det finns stora möjligheter men projektet har inte riktigt kommit till skott där. Samarbete finns med en samverkanspart men inte i den utsträckning som ursprungligen var tänkt.

I mycket låg grad: 1 intervjuat projekt.

Förstudien gick inte vidare till genomförandeprojekt då samverkansparterna backade och inte såg det som sitt ansvar eller som en möjlighet.

4.1.14 SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION

Projektet föreslår följande informationskanaler för att nå ut till fler sökande. Via näringslivs-avdelningarnas sociala medier, annonser i lokalbladet, tillsammans med Studieförbundet Vuxenskolan som samverkar med olika små ideella föreningar i kommunen bjuda in till en träff där man erbjuder stöd i ansökningsprocessen och låter dem testa sina projektidéer. Anordna en träff för de som beviljats projektstöd. Göra en riktad kampanj via sociala medier till föreningar och byutvecklingsgrupper. Möten med näringslivskontoret, företag som erbjuder företagsrådgivning, företag, företagsföreningar och föreningar och föreningsnätverk. Samarbeta med lokaltidningarna så att de publicerar artiklar om alla pågående projekt. Delta i kommunernas utvecklingsmöten i bygder i länet. Via intressenter som på olika sätt deltog i förarbetet till den nya perioden.

Ett projekt föreslår att Leader gör sig synliga för sociala företag via sidor på Facebook och via Coompanion. Projektet tipsar om att inte bara informera om möjligheten att söka stöd utan att ge exempel på kooperativ som startat en verksamhet med stöd från Leader. Samt att gärna informera om frågor som små företag är oroade för, t.ex. möjligheten att få förskottsutbetalning, möjligheten att ansöka om delutbetalningar så ofta projektet vill, att projektet får bra stöd via en kontaktperson på Leader som följer projektet hela vägen. Dvs. att förklara hur det faktiskt går till.

4.1.15 PROJEKTENS EFFEKTER

En fråga har ställts till djupintervjuade projekt kring vilka som är de största kort- och långsiktiga effekter som de har upplevt som en följd av projekten. Frågan har även ställts i webbenkäten. Nedanstående är en sammanställning av projektens svar. Ett projekt kan uppleva flera effekter.

UPPLEVD EFFEKT	ANTAL PROJEKT	ANDEL PROJEKT
Nätverkande (kortsiktig)	1	Nätverkande ägde rum under projekttiden, men levde inte vidare efter projektslut.
Nätverkande (långsiktig)	1	Två livskraftiga nätverk bildades under projekttiden som lever vidare efter projektslut.
Mångfald (kortsiktig)	3	Inbjudan spreds så brett som möjligt till projektets aktiviteter. Utrikesfödd anställdes under projekttiden. Inkludering.
Digitalisering (kortsiktig)	2	Hjälpte med föreningens digitalisering. Vi har kunnat etablera en databas av fastighetsägare i byn och närliggande områden för att kunna uppdateras över tid för att kunna vara underlag för en levande bygd.
Entreprenörskap (kortsiktig)	1	Många nya entreprenörer som lärt sig mycket.
Näringslivsutveckling/entreprenörskap (långsiktig)	6	Start av socialt företag. Produktutveckling. Visa på möjligheter när många parter samverkar. Bidragit till etablering av verksamhet. Fler vågar starta företag. Visa på möjligheter när många parter samverkar.
Nya kunder (Långsiktig)	1	Produktutveckling och marknadsföring via sociala medier har lett till nya kunder.
Innovation (Långsiktig)	2	Ny produkt 360 fotografering, företagsutveckling, ökad initiativförmåga och innovation när människor växer

Ekologisk hållbarhet (kortsiktig)	1	Facilitering av starten av en Tillsammansodling.
Ekologisk hållbarhet (långsiktig)	5	Minskade resor, lokalproducerade ekologiska produkter. Underhåll av leder på fjället för att minska slitage genom höjda delägaravgifter och abonnemang av ett virtuellt ledkruss. Information om allemansrätten, djur och natur, minska slitage och att ta hänsyn till privata markägare och samernas dräktiga vajor om våren. Samverkan och gröna frågor på bordet i offentlig sektor.
Evenemang (långsiktig).	5	Arrangering av nytt VM i Draghund och tävlingar i Jämtland. Leaderprojektet var en bra start på ett numer årligen återkommande projekt. Projektet har bidragit till hundratals hälsofrämjande event. Lyfta in hållbarhet i konkret handling på besökarevenemang. Årligt återkommande motionslopp.
Social hållbarhet (kortsiktig)	10	Ökad folkhälsa. Föreningsutveckling. Hälsofrämjande aktiviteter. Stötta personer med funktionsnedsättning/ar. Ökad tillgänglighet vid 15 fiskeplatser. Ökad kunskap om psykisk hälsa bland arbetsgivare, på arbetsplatser och i viss utsträckning bland personer med annan språklig bakgrund. Rörelseglädje. Ny led med skyltning som alla kan förstå. Ökad hälsa och livsglädje för deltagarna i projektet. Förbättrad hälsa och större medvetenhet.
Social hållbarhet (långsiktig)	15	Inkludering på arbetsmarknaden, förbättrad arbetsmiljö, förbättrad hälsa, förbättrad kommunikation på arbetsplatsen. Jämställdhet genom att bjuda in så brett som möjligt till projektets aktiviteter. Aktiviteter för hela

		<p>familjen, från barn till mor- och farföräldrar leder till en trivsammare plats att bo och leva på dvs. förbättrad livsmiljö. Föreläsningar för hotell att kommunicera tillgänglighet såsom parkering, hiss och toaletter. Friskvård. Fler tävlande i föreningen. Närheten och tillgängligheten till hälsofrämjande aktiviteter som ökar välmåendet. Ökad tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning/ar. Friskvård. Fler tävlande i föreningen. Förbättrad psykisk hälsa. Årligt återkommande motionslopp. Fysisk aktivitet för alla. Rörelseglädje. Mer lättillgänglig förening. Ökad hälsa.</p>
Ökad sysselsättning (kortsiktig)	4	<p>En person långt ifrån arbetsmarknaden fick anställning under projektiden. Arbetstillfälle. Drygt 10 personer har fått yrkespraktik och för några hade det stor social betydelse i ett för dem tufft läge. Fler arbetstillfällen än vi räknat med från början till målgruppen vi arbetar med.</p>
Ökad sysselsättning (långsiktig)	2	<p>Åtta personer långt ifrån arbetsmarknaden fick anställning och har fortfarande idag kvar sin anställning. Deltagarna har tagit nya steg i livet bort från arbetslöshet och sjukskrivning till egenmakt och inkomst. Och vilka positiva konsekvenser det har för deltagarnas barn.</p>
Nya marknader (långsiktig)	1	<p>Produktutveckling och marknadsföring via sociala medier har lett till nya kunder och marknader.</p>
Produktutveckling (kortsiktig)	1	<p>Vi har omsatt flera nätverkares idéer i konkreta prototyper, som är en bra grund för fortsatta aktiviteter.</p>

Produkt- och verksamhetsutveckling (långsiktig)	3	Större urval av säljbara produkter. Många småföretagare inom hälsa har fått möjligheten att utvecklat sin verksamhet och hjälpt många till bättre hälsa och större medvetenhet.
Ökad kännedom. Kunskapsbank, metoder och material som andra kan ta vidare. Ökad synlighet. Ökad kunskap. Ökad medvetenhet. Ny kunskap. (kortsiktig)	9	Gröna näringar och landsbygdsperspektivet har blivit synligt i offentliga sammanhang nu mer än innan. Nu finns det ett genomarbetat underlag för att starta upp projektet i större skala. Berörda kommuner m.fl. tog till sig förstudiens resultat för vidare genomförande. Ökad medvetenhet om oss som aktör. Många personer (100+) har fått möjlighet att lära sig nya saker. Vi konstaterade att det inte fanns potential att gå vidare i ett större projekt. Lyft konflikter som varit jobbiga, men som tydliggjort var problemen ligger, inte alltid där ryktet säger, vilket varit bra att synliggöra i detta fall med många nya intressenter. Ny kunskap i form av utvärderingar och forskning och de som har varit involverade i projektet har känt stort engagemang och glädje. Projektet har också spridit fina upplevelser och kunskap till allmänheten.
Ökad kunskap (långsiktig)	4	Underlag till eventuellt införande i ordinarie verksamhet. Gett erfarenheter och är då grunden i huvudprojektet om det har startats upp. Förstudiens resultat påverkar fortfarande utvecklingsarbetet. Mer kännedom om området.
Kompetensutveckling (långsiktig)	10	Hundinstruktörsutbildning, hundkunskap, arbetsmiljöutbildning, sociala medier och

		marknadsföring. Ökad kunskap om vad gästerna/turisterna vill ha. Ökad kunskap om förutsättningarna för ett förbättrat kollektivsystem inklusive kostnadsberäkningar. Ökad kunskap om bygden. Kursen Skogsutbildning för Skogsägare kom igång. Den drivs fortfarande och ger möjlighet för privata skogsägare att få skoglig kunskap från oberoende aktörer. Underlag till eventuellt införande i ordinarie verksamhet. Ökad kunskap och inspiration för större välmående. Hållbart på så sätt att föreningens verksamhet lever vidare personoberoende. Utbildning i psykisk hälsa. Utbildning i hållbart byggande.
Samverkan (kortsiktig)	2	Stort engagemang av många under genomförandet (socialt och arbetstimmar). Att människor som inte skulle ha träffats annars just har träffats och samarbetar idag.
Samverkan (långsiktig)	9	Samverkan med Torsta naturbruksgymnasium kring praktik och vaccinering av veterinär. Olika organisationer i bygden har lärt känna varandra, vilket gör det enklare att skapa möten och nätverk i framtiden. Nya samarbeten som en följd av projektet men inte som en del av projektet. Visa på möjligheter när många parter samverkar. Bättre samverkan. Fortsatta samarbeten.
Ökad inflyttning till bygden (långsiktig ekonomisk hållbarhet)	2	Fem barnfamiljer och tre familjer utan barn flyttade till bygden, stugor såldes till turister och personer tog över ortens pensionat och restaurang. Inflyttning.

Attraktiv besöksnäring (kortsiktig)	1	Ökat antal gästnätter, ökade besök i turistinformationen.
Attraktiv besöksnäring (långsiktig)	5	Cykelarenor, höghöjdbana, fler öppna boenden sommartid, bygge av all-aktivitetshall, frisbee-golfbana på gång, fler öppna toppstugor, samordnad app för kommunikationer. Bygga en mer professionell ledförvaltningsorganisation och vissa investeringar i nya leder. Området har fått en expanderings av nya gäster efter projektet. Ett stort omtag kring turistområdets största reseanledning, vilket efter pandemins påverkan har varit ett otroligt viktigt projekt. Fler besökare även från andra orter.
Byautveckling (långsiktig)	2	Projektet har bidragit med bättre förutsättningar att utveckla byn. Vi vet vem som äger vad för att kunna bearbeta för att säkra framtida inflyttning till byn och därmed säkra upp de verksamheter som bedrivs inom bysamverkan såsom förskola, självbetjäningbutik för livsmedel, CYPAKUTSI, drivmedelsstation m.m.
Ökad omsättning (långsiktig ekonomisk hållbarhet)	4	Ökad omsättning för delägare. Skapat förutsättning för att lokala FVO och företagare ska kunna öka intäkter från fisket. Högre omsättning och bättre gemenskap för företag.

4.2 LANDSBYGDSUTVECKLARNAS PERSPEKTIV

4.2.1 GENOMFÖRANDET AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021-2022)

BRA STÖD FRÅN LEADER SJÖ, SKOG OCH FJÄLL

Intervjuade landsbygdsutvecklare uppger att det har varit lätt att få svar från Leader Sjö, Skog & Fjäll. Svaren har också varit bra och konstruktiva. Detta gäller såväl processen från idé till genomförande som slutredovisning.

ALLA KOMMUNER INTE LIKA NÖJDA MED UTVÄXLINGEN FÖR MEDFINANSIERINGEN

En landsbygdsutvecklare uppger att kommunen är nöjd över att Leader Sjö, Skog & Fjäll vände sig till näringslivsavdelningen på kommunen och lät dem skicka ut mycket information till föreningar och företag. Kommunen var som medfinansierare delaktig i framtagandet av utvecklingsstrategin och såg till att den fick utväxling för sina satsade pengar till projekt i kommunen och därför nöjd.

Tre intervjuade landsbygdsutvecklare uppger att deras kommuner fick mycket utväxling av sin medfinansiering men uppger att alla kommuner inte upplever detta. Det är oklart vad detta beror på, men det uppges vara viktigt att Leaderkontoret finns synligt i kommunerna och samverkar med näringslivskontoren. Det är viktigt att inte tappa bort medfinansierarna och näringslivsavdelningarna. En framgångsfaktor är, enligt en respondent, att kroka arm med de organisationer som Leaderkontoret har runtomkring sig, dels näringslivskontoren men också Coompanion och företagarföreningarna. Om man samverkar blir det lättare för projektägare att förstå vad de kan skicka in för projektidéer. Det är viktigt att vara synlig i Leaderområdet i alla kommuner. En annan landsbygdsutvecklare har förstått det som att stödsökarna i övriga kommuner hade velat ha mer lotsning och stöd i ansökningarna från Leaders medarbetare.

Två kommuner har haft färre projekt än övriga kommuner, vilket gör att de inte varit nöjda med utväxlingen av sin medfinansiering. De ser emellertid att de behöver vara mera aktiva själva och stötta projekten från idé till genomförande samt informera mera. En kommun har övervägt att ta över arbetet med Leader själva, men funderar på om de istället kan samverka med grannkommuner och regionen då kommunerna har liknande utmaningar. I en kommun har en projektresurs tillsatts under flera år som både driver projekt men också ger stöd till de som söker projekt. Detta är något som kommunen skulle vilja införa då det idag inte finns resurser till att driva egna projekt och stötta intresserade sökande.

Det har även funnits andra medel att söka. En landsbygdsutvecklare föreslår att Leaderkontoret kan arbeta mer genom att åka ut och delta i möten eller finnas med som stöd när projekt söker och att kommunen kanske skulle ha haft en projektanställd.

De flesta landsbygdsutvecklare arbetar även som näringslivsutvecklare och företagsetableringar, vilket medför att den tid de har att lägga på arbetet med Leader är mindre. Det finns därför behov av mer support och stöd från Leaderkontoret till projekten vid ansökningsprocessen.

JORDBRUKSVERKETS SYSTEM UPPLEVS VARA BYRÅKRATISKT

Jordbruksverkets system och mallar upplevs vara väldigt byråkratiska. Detta ligger utanför Leader Sjö, Skog & Fjälls mandat, men är något som respondenterna vill skicka med uppåt. Många föreningar har, enligt en landsbygdsutvecklare, sagt att de aldrig mer vill söka Leaderprojekt eftersom det upplevs vara så krångligt. Jordbruksverket upplevs vara väldigt rigida och i överkant noggranna med redovisningen. De tros vara styrda av EU-regler, men lite ökad förståelse, flexibilitet och pragmatiskt tänkande vore önskvärt, samtidigt som medel inte får missbrukas, menar en landsbygdsutvecklare. Jordbruksverkets process upplevs vara tung och kräver kompletteringar.

ÖNSKAN OM ÖKAD HÅLLBARHET OCH VARAKTIGHET I PROJEKTEN EFTER PROJEKTLUT

En enskild synpunkt är önskan om en ökad hållbarhet och varaktighet i projekten efter projektlut. Att projekten hittar samarbetsätt som löper över tid och är förankrade. Vad händer efter projektets avslut? Hur lever projektet vidare? Hur förvaltas det fortsatta engagemanget? Den planen behöver också finnas med.

VARA MER NÄRVARANDE UTE HOS FÖRENINGAR

Ett annat enskilt önskemål är att Leader kunde vara mer närvarande ute hos föreningar. Det finns ett behov av att tvätta bort stämpeln att Leaderprojekt är tunga att driva. Föreningarna drar sig för att

driva Leaderprojekt och detta är något som landsbygdsutvecklaren ser att Leader behöver arbeta med. Respondenten tycker emellertid att den nya Leaderorganisationen har tagit fasta på detta. Det behövs mer uppsökande arbete. Idag upplevs Leader arbeta mer mottagande.

4.2.2 ORGANISERINGEN AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021-2022)

DIALOGEN MED LEADERKONTORET VAR INLEDNINGSVIS TREVANDE MEN HAR UTVECKLATS TILL GOD
Dialogen med Leaderkontoret har fungerat bra. Det var en utvecklingsprocess, där de första två åren var ganska trevande. Det fanns exempelvis inte takbelopp att söka, vilket gjorde att Leader Sjö, Skog & Fjäll blev tvungna att sätta ett takbelopp på 1,5 miljon, något som med 50 % medfinansiering leder till en maximal storlek på projekten på 3 miljoner, vilket enligt en landsbygdsutvecklare, är ganska litet. Leader Sjö, Skog & Fjäll har ändrat lite i styrdokumentet och regelverket allteftersom, vilket inte tros varit så bra.

VIKTIGT ATT LÄGGA ENERGI PÅ START- OCH SLUTPERIOD

Det är viktigt att lägga energi på start- och slutperioden eftersom perioden däremellan flöt ganska bra. Det är viktigt att information når ut om att det nu är möjligt att ansöka om Leader medel så att utbetalningarna kommer igång. Programperiodens inledning var rörig eftersom personal saknades under hela det första året. När en verksamhetsledare sedan anställdes slutade denna efter endast tre månader. De första besluten togs först 2016. Det tog därmed väldigt lång tid innan programmet kom igång och började rulla. Detta berodde delvis på Jordbruksverket men också på föreningen som inte kände till vad den skulle göra. Jordbruksverkets genomgående långa handläggningstider drabbar Leaderprogrammet. När projekten ansöker till Leader prioriterar LAG men beslutet fattas på Jordbruksverket. Det tog därför inledningsvis under programperioden ett år från ansökan till beslut och brukar ta tid under programperiodernas start.

Leader gick snabbt över i hur det skulle arbetas med nästa programperiod och det blev en lite luddig skiljelinje mellan den gamla och den nya programperioden. I och med att programmet förlängdes med två år så blev det utdraget. En slutfest önskas ha hållits och firat ett slut på programperioden som en eloge till alla människor som efter bästa förmåga under programperioden har försökt att göra så gott som möjligt trots begränsad tid och resurser.

VIKTIGT MED EN TÄT DIALOG MED KOMMUNERNA OCH ÖVRIGA AKTÖRER

En tät dialog och avstämningsmöten med kommunernas kontaktpersoner är av stor vikt så att de vet hur de ska mobilisera för att få in ansökningar. Det är också viktigt att Leaderkontoret kommunicerar ut regelförändringar såsom exempelvis takbelopp till kommunernas näringslivsavdelningar så att de inte informerar projekten felaktigt. Detta saknades inledningsvis i Leaderprogrammet. Så småningom infördes emellertid avstämningsmöten med finansiärerna och detta borde ha funnits redan från början, anser en landsbygdsutvecklare. Ett medskick från flera landsbygdsutvecklare är fler avstämningsmöten med medfinansiärerna och deras kontaktpersoner så att man bygger upp ett förtroende och kan få medfinansiering inför kommande programperiod. Men även en tigare kommunikation med projekten.

NOMINERINGEN TILL LAG

Kommunerna nominerar vilka offentliga personer som ska utgöra representanter i LAG-styrelsen. En enskild synpunkt är att detta skulle behövas formaliseras eftersom kommunernas politiker och tjänstepersoner med jämna mellanrum byts ut. Det vore då bra att ha något att luta sig mot att den här gången är det detta som gäller. Jordbruksverket anger riktlinjer för hur styrelsen ska utses, det skulle emellertid vara bra att formellt förtydliga hur man tar fram en styrelse och vem som har vilken roll.

BEHÅLLA HALVTIDSTJÄNSTEN I HÄRJEDALEN

En halvtidstjänst har varit stationerad i Härjedalens kommun, vilket ses som en framgångsfaktor pga. av kommunens stora geografiska område. En enskild synpunkt är att bevara detta även i den kommande programperioden. Att notera är dock att medarbetaren trots att denna var stationerad i Härjedalens kommun arbetade mellan 75 % - 95 % med handläggning av projekt i samtliga kommuner, kommunikation samt två internationella samverkansprojekt.

UNDERLÄTTA ANSÖKNINGSFÖRFARANDET OCH STÄRKA STÖDET UNDER ANSÖKNINGSPROCESSEN

Ansökningsprocessen har ansetts vara krånglig. De sökande tros ha velat ha mer stöd och hjälp. En del av den nya utvecklingsstrategin är emellertid att det ska vara roligt och inte upplevas som allt för krångligt. En del föreningar har inte riktigt förstått avslagen alla gånger och man har inte fått acceptans hos den sökande. Det kan därför behövas en ökad tydlighet kring varför de sökande fått avslag.

FÖRENKLA DOKUMENT OCH REGELVERK

Vissa av Leaders dokument är ganska omfattande. En del dokument styrs av Jordbruksverket medan andra har utarbetats av Leader sjö, skog och fjäll själva. Dokumentet kring hållbarhet var exempelvis sex sidor långt och programmets indikatorer upplevdes väldigt omfattande och röriga. Indikatorerna ändrades även en bit in i programmet. Processen kopplat till Jordbruksverket avseende slutredovisningen har varit otroligt lång och tagit mycket tid med samma kompletteringsfrågor under ett halvårs tid.

Erfarenheter från arbeten i andra Leaderområden är att det upplevs enklare vad gäller regelverket. Det känns lite mera uppstyrt med checklistor och mer paragrafaktigt på Leader Sjö, Skog & Fjäll än i andra Leaderområden. Det är viktigt att förhålla sig till vilka som ansöker om projekten. Riktiga programmet till byråkrater kan svårare texter användas, men i detta fall rör det sig om människor som ansöker om projekt på sin fritid och då får inte texterna vara för krångliga. Det är viktigt att förstå hur mycket tid de kan lägga ner. Kontroll av projekten behövs men det måste finnas en balans mellan kontroll och hanterbarhet. Leader behöver förhålla sig till regelverket men hitta lösningar för att förenkla.

Ansökningsprocessen med kompletteringar tar väldigt lång tid och de flesta respondenter känner inte till urvalskriterierna. Tanken med Leader är att det ska vara enkelt, men respondenter som arbetat med Tillväxtverket och ESF-rådet tidigare upplever att det nästan är mer frågor i Leader än de övriga.

Projekt som är kopplade till markägare t.ex. leder behöver kunna vara långa projekt då det handlar om processer som tar lång tid, minst fem år. Nyinflyttade kan tillkomma och nya markägare och det är viktigt att vara noga med skriftliga överenskommelser. De behöver dock inte innefatta en kontinuerlig tjänst.

SMÅSTÖDEN UPPSKATTAS

Småstöden, där en mindre stödsumma kan sökas och där projektet endast behöver skicka in kvitton och inte behöver vara projektledare utan detta görs av Leader, uppskattas av flera landsbygdsutvecklare. En enskild synpunkt är att de kan förenklas ytterligare genom att förenkla ansökningsförfarandet. Det behövs inte alltid så stora pengar utan de små pengarna kan göra stor nytta om det är enkelt hanterat.

4.2.3 LANDSBYGDSUTVECKLARNAS ARBETSSÄTT

En landsbygdsutvecklare var kontaktperson för alla Leaderfrågor och så fort det kom in en projektidé som verkade luta åt Leader så tog landsbygdsutvecklaren hand om den och kontaktade Leaderkontoret. Landsbygdsutvecklaren höll projektutvecklarna i handen från start till slut i alla Leaderprojekt, peppade dem, var med som bollplank i deras skrivande och hjälpte dem att hitta

underlag som styrkte projektidén. Exempelvis turistekonomiska effekter till projekt i turistbranschen. Detta så att Leaderkontoret kunde presentera för LAG-styrelsen varför projektet var viktigt.

Många som ansökte om projekt som blev beviljade hade, enligt landsbygdsutvecklaren, inte orkat om de skulle ha gjort det själva för de såg ibland inte slutet på alla följdfrågor. En framgångsfaktor för att få in många ansökningar är, enligt landsbygdsutvecklaren, att från start till slut stötta projekten. Det är viktigt att man är ödmjuk inför de som söker projekt och förstår vilken arbetsbörda de kan lägga ner. Landsbygdsutvecklaren tycker också att det är viktigt att LAG-gruppen är engagerad förstås, förstår sitt uppdrag och utbildad i Leaders metod, vilket den blev under programperioden och nog blir nu med.

Den andra landsbygdsutvecklaren tycker att Leader Sjö, Skog & Fjäll skulle vara ute mer och träffa ideell sektor, näringslivet och offentlig sektor. Samtidigt förstår landsbygdsutvecklaren att det är ett stort geografiskt område att vara ute på. Verksamhetsledaren har deltagit och informerat på två företagarkonferens i kommunen. Landsbygdsutvecklaren försöker lyfta fram möjligheten till sökande och uppger att Leader skiljer sig från bygdemedel genom att även näringslivet kan ta del av medlen, vilket de inte får av bygdemedel. Dessutom får man via Leader möjlighet att finansiera projektledning, något som man inte längre får i bygdemedlen för Länsstyrelsen, vilket landsbygdsutvecklaren informerar om. En framgångsfaktor är att projekten ska drivas tillsammans av ideell sektor, näringslivet och offentlig sektor samt att det till stor del är medfinansierat.

Den tredje landsbygdsutvecklaren brukar skicka ut information om att det nu går att ansöka om Leaderprojekt. Kommunen har även själv ansökt om och drivit ett antal kommunala projekt. Landsbygdsutvecklaren informerar de föreningar hen kommer i kontakt med om att Leader finns men informationen sker inte i någon organiserad form. Kommunen informerar om Leader i lokalbladet och på kommunens facebookgrupp men gör ingen kampanj. Landsbygdsutvecklaren tycker att informationen om Leader borde ligga lite mer på Leaderorganisationen. Samtliga kommuner träffar Leader två-tre gånger per år och verksamhetsledaren informerar om läget, vad de arbetar med, hur mycket medel som finns kvar att söka och informerar om nyheter. Landsbygdsutvecklaren skulle gärna träffas fyra gånger per år. Om någon sökande är intresserad av Leader så kontaktar landsbygdsutvecklaren Leaderkontoret.

Den fjärde landsbygdsutvecklaren uppger att föreningarna ligger ute med de sista 15 % av stödet tills de har slutredovisat, vilket kräver likviditet och medför att alla föreningar inte kan söka. Jordbruksverkets långa handläggningstider kan även sätta en förening i svår sits. Kommunen ser därför över om de kan ha ett lån till föreningar.

Den femte landsbygdsutvecklaren uppger att Leaderkontorets support där de samlade projekten till ett möte när de beviljats stöd och gick igenom upplägg och förtydligade vilka krav de hade var väldigt bra. Detta medförde att projekten inte missade att de skulle informera om att Leader var finansiär genom att sätta upp skyltar och liknande.

4.2.4 ARBETET MED HÅLLBARHET

STÖTTA PROJEKTEN ATT INTEGRERA HÅLLBARHETSPRINCIPERNA I PROJEKTEN

Landsbygdsutvecklaren har arbetat med ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet genom att lotsa in projekt som stämmer överens med utvecklingsstrategin men också försökt att uppnå en hög hållbarhet i projekten. Om en crosskoterförening exempelvis vill köpa in en massa nya skottrar så hade landsbygdsutvecklaren sagt att Leader nog inte kommer att stötta det, utan istället försökt lotsa in föreningen på tankarna att kanske satsa på eldrivna skottrar.

Projekten har ofta en huvudtanke med sitt projekt, exempelvis att köpa in en skoter för att kunna dra spår och tycker att det är svårt att få in perspektiven hållbarhet i projekten. Landsbygdsutvecklaren bistår då projekten med att integrera perspektiven och utveckla projektidén. Var finns den nyskapande touchen i projektet. Projektet kanske ska genomföra projektet på något annat sätt, exempelvis dra spåren på ett nytt sätt, kanske skapa ett spår för barn med sagofigurer och klä på dem. Ibland har projekten redan tänkt på detta men landsbygdsutvecklaren hjälper dem att få fram det i projektansökan. Det var, enligt landsbygdsutvecklaren, svårare att prata hållbarhet i början av 2014 än det var under programperiodens senare år.

Den andra landsbygdsutvecklaren menar med hållbarhet att det ska vara hållbart över tid i alla tre hållbarhetsdimensionerna, ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbart. Det ska inte vara en dagslända som inte kan finansieras efteråt. Det är socialt hållbart genom att man involverar människor som orkar över tid och långsiktigt ekologiskt hållbart genom att ha perspektiv på miljö och friluftsliv. Vistas man exempelvis ute i naturen så gör man det på ett sätt så att man kan kanalisera turister till olika områden och inte störa rennäringen.

Landsbygdsutvecklaren lyfter tillsammans med alla övriga på näringslivsenheten fram dimensionerna i olika sammanhang så att det blir hållbart över tid och inga dagsländor. Det kan ibland vara svårt att få projekten att integrera hållbarhetsprinciperna i projektidén utan att det blir floskelaktigt, en ren checklista eller ett spel för galleriet. De sökande har en idé men hållbarhetsprinciperna blir lätt krystade. Det kan emellertid vara lätt att lyfta utanförskap i en ansökan om man lyfter blicken, uppger landsbygdsutvecklaren.

Den tredje landsbygdsutvecklaren uppger att det är en lång lista att fylla i kopplat till hållbarhetsprinciperna i ansökan och att det skulle kunna förenklas. Listan kommer även som en extrabilaga och dyker upp när sökanden tror att de är klara med ansökan. De borde kunna integreras i ansökan, anser landsbygdsutvecklaren. Ekonomisk hållbarhet handlar om att projekten kan generera jobb, vilket flera projekt har gjort. Social hållbarhet handlar om att invånarna kan bo kvar, vilket också flera projekt har bidragit till. Ekologisk hållbarhet handlar om att minska koldioxidutsläpp eller förbättra florán. Respondenten känner endast till ett projekt som arbetat med ekologisk hållbarhet och det är inte genomfört än. Hållbarhet upplevs viktigt men formatet är svårt och resulterar lätt i en floskeltopp. Projekten tycker också att det är svårt. Landsbygdsutvecklaren mäter och följer inte upp hållbarhetsprinciperna.

Den femte landsbygdsutvecklaren tycker att ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet har varit väldigt tydliga i Leaderprogrammet. Det har funnits med i kriterierna och i projektredovisningen. Landsbygdsutvecklaren har stöttat projekten genom att informera om hållbarhetsprinciperna om de inte förstått vad hållbarhet är.

EXEMPEL PÅ PROJEKT SOM INTEGRERAT HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Ett projekt anordnade ett slädhunds-VM där såväl ideella föreningar ställde upp med arbetskraft, kommunen delade ut mössor och hejade på och näringslivet var involverat och sponsrade på olika sätt. Evenemanget genomfördes centralt på orten, vilket underlättade för personer med funktionsnedsättningar att delta. Den sociala hållbarheten rankade därmed väldigt högt. För att undvika att behöva dra nya spår samnyttjades slädhundarnas spår med skidgymnasiets spår, vilket bidrog till ekologisk hållbarhet. Evenemanget bidrog också till ett ekonomiskt uppsving under evenemanget och på så sätt ekonomisk hållbarhet.

Projekten har bidragit till en ökad vidsynthet där man ser på frågor med ett större perspektiv, lyfter blicken och ser nya dimensioner. Det är viktigt att ständigt bli påmind om det, menar landsbygdsutvecklaren då det är lätt att köra i gamla hjulspår. Det har exempelvis funnits rörelsefritids för att fånga upp barn och ungdomar efter skolan så att de inte bara sitter framför datorn eller

mobilen, dvs. social hållbarhet. Andra projekt har utvecklat en cykeldestination där man tänker hållbart vad gäller slitage och kanaliserar cyklisterna till olika områden och leder, dvs. ekologisk hållbarhet. Ytterligare projekt har arbetat för att främja klimatsmarta transporter eller utbilda i första hjälpen vid psykisk ohälsa, dvs. ekologisk hållbarhet och social hållbarhet.

Ett ytterligare exempel på social och ekonomisk hållbarhet är ett kooperativ som startats där personer med fysiska och psykiska funktionsnedsättningar får arbetsträna, kan anställas och sedan stötts ut på den öppna arbetsmarknaden via arbete på hunddagis. Ett annat exempel på social och miljömässig hållbarhet är att en arbetshub har skapats på landsbygden för människor som bor och verkar där, vilket minskar resor och underlättar människornas vardag med hämtning och lämning av barn på förskola och skola.

Ett projekt drevs där fritidsaktivitet inom ridsporten utvecklades genom förbättring av ridleder. Den sociala hållbarheten handlade om jämställdhet där kvinnor och flickor utgör en målgrupp som inte uppmärksammas i lika hög grad i fritidssammanhang. Den ekonomiska hållbarheten handlade om hur ekonomin kunde lösas i framtiden så att ridlederna levde vidare. Den ekologiska hållbarheten handlade om hur projektet fick ridlederna att hålla framåt i tiden och inte orsakade för mycket slitage på naturen.

LANDSBYGDUTVECKLARNAS ERFARENHET AV ATT ARBETA MED HÅLLBARHET

Under perioden arbetade en landsbygdsutvecklare med ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet, men de senare åren har det mer blivit Agenda 2030 som hen behöver förhålla sig till. Dvs. att projekten ska koppla an till målen i Agenda 2030. Den andra landsbygdsutvecklaren har ökat sin medvetenhet genom en kurs i hållbarhet hos en tidigare arbetsgivare. Det är lätt att tänka miljö när begreppet hållbarhet lyfts, uppger landsbygdsutvecklaren som tror att det vore bra med kompetensutveckling inom t ex normkritik. Landsbygdsutvecklarna har inte mätt och följt upp hållbarhet i projekten utan har litat på att Leaderkontoret följer upp detta. Den tredje landsbygdsutvecklaren tycker att arbetet med hållbarhet är viktigt men svårt och idag genomförs i ett tråkigt format. Den fjärde landsbygdsutvecklaren har arbetat med framtagande av RUS:en och kommunens översiktsplan och uppger att hållbarhet är något som inkluderas i arbetet hela tiden idag. Den femte landsbygdsutvecklaren informerar företag om hållbarhet och har gått utbildning inom samtliga tre delar för att öka kunskapen inom området.

4.2.5 SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION

Det var väldigt viktigt för kommunen att synliggöra Leader för att få in projektansökningar. Landsbygdsutvecklaren inkluderade därför information om Leader i olika informationsinsatser som genomfördes. Exempelvis vid företagsbesök, företagsfrukostar, nyhetsbrev, i kommunikation med näringsliv och föreningar och kommunen hade information på sin hemsida. En viss spridning via sociala medier skedde de sista åren via kommunens Facebooksida där landsbygdsutvecklaren delade när projektansökningar beviljades samt den information som Leaderkontoret lade ut.

Ett förslag på förbättring, som inte fungerade optimalt inledningsvis men som blev bra på slutet, är att det är viktigt att Leaderkontoret försörjer kommunerna med information som de kan skicka ut vidare till potentiella projektägare så att de slipper sitta och klistra ihop informationen själva. Exempelvis att nu finns det en ny utlysning ute eller nu finns det ramprojekt att söka.

Den andra landsbygdsutvecklaren försöker medvetandegöra att Leader kan vara en av flera finansieringsmöjligheter. Kommunen har pratat om att hålla workshops och uppmuntra projektidéer som inte enbart behöver innefatta Leader utan även andra medel. Landsbygdsutvecklaren informerar om Leader på företagarrukostar eller via mail och fysiska möten när hen träffar företagare och föreningsliv. Hen är lite osäker på om det finns information om Leader på kommunens hemsida men

den inte är så välbesökt. Companion har gett ut en pdf-folder om finansieringsmöjligheter som landsbygdsutvecklaren brukar hänvisa till. Hen sprider inte så mycket via kommunens sociala medier eftersom näringslivsenhetens Facebooksida inte är så aktiv och den centrala sidan mest innefattar samhällsinformation. Leader har emellertid varit rätt duktiga själva, uppger landsbygdsutvecklaren. Det bästa är därför inte alltid att gå via kommunen. Leader har exempelvis gjort kortfilmer om tidigare projekt där stödmottagare har fått berätta om sina projekt.

En tredje landsbygdsutvecklare tycker att det varit väldigt lite marknadsföring av Leader under hela föregående programperiod och ville se mer information och marknadsföring av Leaderprogrammet till invånarna.

En fjärde landsbygdsutvecklare upplever att Leaderkontoret främst arbetat mottagande men skulle gärna se ett ökat uppsökande arbete kopplat till föreningar. Leader har en Facebooksida som skulle behöva uppdateras kontinuerligt. Det skulle behövas en handlingsplan, en dialog och utifrån det en kommunikationsplan för att skapa verkstad. Kommunen har också rannsakat sig själv och förstått att den behöver vara mer aktiv i sitt samarbete med Leader.

Landsbygdsutvecklaren sprider information från Leader via Facebook, nyhetsbrev och hade ett eller två fysiska möten med föreningar där bla. Leader deltog och presenterade Leader men även annan information förekom. Kommunen hade även en digital information om småstöden där Leader var en del.

Den femte landsbygdsutvecklaren har haft information om Leader på kommunens hemsida och spridit informationsmaterial på möten och haft på kontoret som Leader tagit fram. Representanter från Leader har varit med ute på möten på landsbygden och informerat på kommunstyrelsen och utvecklingsutskottet.

4.2.6 DE VIKTIGASTE UPPNÅDDA RESULTATEN OCH EFFEKTERNA

LÅNGSIKTIGA EFFEKTER

De långsiktiga effekter som landsbygdsutvecklaren kan se är att Leaders medel lägger grunden för *utveckling i bygderna* där det finns föreningar som är starka nog att söka. Det är ju bara föreningar med likviditet som kan söka eftersom projektägarna ska ligga ute med pengar tills de får dem. Det finns föreningar som blir diskvalificerade redan där trots att de har bra idéer.

En annan effekt är *ökad gemenskap*. Har man varit med i ett Leaderprojekt så är det något som man inte kommer glömma, uppger landsbygdsutvecklaren. För de människorna är det en häftig grej. Landsbygdsutvecklaren har inte delat upp resultaten i ekonomisk, socialt och ekologiska effekter, men uppger att hen verkligen kan se resultat på alla de tre områdena.

En tredje effekt är skapandet av *attraktiva livsmiljöer* både för boende och besökare. Leadermedel i likhet med bygdemedel ger möjlighet att skapa aktivitet i de glesare delarna av vårt land där inte möjligheterna är lika stora och marknadskrafterna inte fungerar eftersom invånarna är färre och ekonomin sämre, vilket är väldigt viktigt. För de mer glest befolkade delarna är det inte lika lätt att få kollektivtrafik och annan service att fungera och då är Leadermedel viktiga för att få folk att leva kvar eller t.o.m. flytta in, uppger landsbygdsutvecklaren. På så vis kan en levande landsbygd skapas som kan bidra till att mätta munnar om fler flyttar till bygden.

Utveckling av besöksnäringen och förbättrade möjligheter för fritidsaktiviteter genom cykelleder, ridleder, vandringsleder och stigar och infrastruktur så att rullstolsburna kan fiska.

Social och ekonomisk hållbarhet i form av *ökad inkludering på arbetsmarknaden* genom skapandet av ett kooperativ där människor med fysiska och psykiska funktionsnedsättningar får arbetsträna, anställs och stöttas ut på öppna arbetsmarknaden genom arbete på hunddagis. Kooperativet startade 2018 och är fortfarande verksamt.

Ekologisk hållbarhet genom de gröna näringarna, där bra underlag kring hur detta ska genomföras har samlats in och arbete pågår för att ta arbetet vidare. Kunskapshöjande inom miljömässigt byggande.

KORTSIKTIGA EFFEKTER

Kortsiktiga effekter som landsbygdutvecklarna kan se är exempelvis *ökad antal gästnätter* men också att den lokala näringen får *ökad omsättning*. Ett ledprojekt hyr exempelvis ofta fyrhjuling av det lokala motor- och fritidsföretaget, köper bräddor ifrån det lokala byggföretaget och anlitar lokal arbetskraft från bygden som skapar ekonomisk vinst på kort sikt. I viss mån *skapas även företag*.

En ytterligare effekt är *samverkan mellan flera kommuner*, där kommunöverskridande projekt kring gemensamma frågor har hållits. Projekt har även hållits som fokuserat på *fysisk rörelse för barn och ungdomar* där även *integration* sker genom deltagande av flyktingar, dvs. social hållbarhet. Projekt med inriktningen *hållbart friluftsliv* där man förstärker spår och leder och kanaliserar besökarens och boendes rörelse så att de håller sig till lederna, dvs. ekologisk och social hållbarhet. Projekt som skapat *kulturevenemang* har även anordnats.

4.3 MEDARBETARNA PÅ LEADERKONTORETS PERSPEKTIV

4.3.1 GENOMFÖRANDET AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021-2022)

GOD RELATION MELLAN LEADERKONTOR OCH PROJEKT HAR RESULTERAT I STORT ANTAL ANSÖKNINGAR OCH HÖG ARBETSBELASTNING

Genomförandet har fungerat väldigt bra med en god relation mellan Leaderkontoret och projekten, vilket har resulterat i ett stort antal såväl interna som externa projekt. En intervjuad medarbetare har haft mycket kontakt med projekten under projekttiden och fått feedbacken att medarbetarna är väldigt hjälpsamma. Det stora antalet projekt har emellertid lett till en hög arbetsbelastning på Leaderkontoret, vilket enligt medarbetarna, har gjort att det kommit in så många idéer att medarbetarna inte hunnit prioritera och ta hand om någon. Detta har lett till att några projekt inte varit nöjda och framfört klagomål.

Leaderkontorets medarbetare har även verkligen ansträngt sig för att få projektidéerna att passa in i Leaderprogrammet. Detta genom att krympa ner idéerna och anpassa dem så att de ska passa in istället för att slussa de sökande vidare till andra finansörer. Detta för att få ut programperiodens medel, men kanske skulle de ha prioriterat mera och slussat de sökande vidare istället. Detta blir emellertid lättare nu när det bara blir en finansieringsfond istället för tre.

För att stötta Leaderkontoret fanns det kontaktpersoner i LAG som skulle åka ut till projekten och stämma av hur det gick. Det var emellertid inte så många som gjorde det så då ströks det. I slutet av programperioden kom pandemin som medförde att Leaderkontoret inte fick åka ut till något projekt, vilket också resulterade i klagomål trots att medarbetarna inte kunde påverka det.

En del sökande har aldrig sökt ett projekt tidigare, vilket har medfört att Leaderkontorets medarbetare fått hjälpa dem att skriva ansökan i minsta detalj. Dilemmat som då uppstår är att de inte kommer ihåg vad det står eller inte vill göra så eftersom de är visionärer och vill göra på sitt sätt. När de då sedan ska slutrapportera så har de inte gjort vissa saker. Hur mycket medarbetarna än coachar dem så

när de inte fram. De använder inte heller alltid loggorna och tar inte till sig det trots att det sägs. Medarbetarna vet inte hur man gör det lättare, enklare och roligare så att det ska fungera.

BEHOV AV MER FREKVENT UPPFÖLJNING AV PROJEKTEN

En medarbetare skulle vilja ha mer kontakt med projekten och kunna följa upp dem mer kontinuerligt, då detta inte riktigt blivit gjort under föregående programperiod. Projekten har inte alltid förstått vad de ska göra och vissa projekt har inte redovisat förrän vid slutrapporteringen. Har projektet då pågått under 2-3 år och det först vid slutrapporteringen upptäcks att projektet gjort fel så kan det ställa till stora problem för projektägaren som exempelvis kan bli återbetalningsskyldig.

Det finns inget krav på att projekten ska delredovisa, men medarbetarna på Leaderkontoret försöker påtala för projektägarna att de bör delredovisa eftersom det är till fördel för dem och misstag då kan åtgärdas i tid. Projekten kan egentligen göra hur många delredovisningar de vill.

MER STÖD BEHÖVS TILL PROJEKTEN I ANSÖKNINGSPROCESSEN

Ansökningsprocessen sker numera digitalt, vilket fungerar bra för det mesta. Det finns dock de sökande som inte är så digitalt bevandrade där medarbetarna på Leaderkontoret ser på ansökningarna att sökande har haft problem. Medarbetarna kontaktar då projekten och förklarar hur de skulle ha gjort. De har även erbjudit projekten hjälp i skrivandet av ansökan. Även om medarbetaren tycker att ansökningsförfarandet verkar ganska lätt är det för gemene man inte så enkelt. Medarbetaren skulle därför vilja ge projekten mer stöd i hur de ska skriva.

Detta är emellertid ett dilemma som nämnts tidigare. Ska medarbetarna verkligen ta över ansvaret för ansökningarna? Det blir då lätt att de sökande inte tar ansvar för genomförandet om de själva inte skrivit ansökningarna. Frågor som väcks är: Hur mycket ansvar ska Leaderkontorets medarbetare ta? Var går gränsen för när en sökande inte klarar av att ta ansvar för, äga och driva ett projekt?

BEHOV AV ATT SKAPA EN ÖKAD VI-KÄNSLA MELLAN LAG-STYRELSEN OCH LEADERKONTORET

Samarbetet mellan Leaderkontoret och LAG-styrelsen har fungerat bra. Det finns emellertid önskemål om att förbättra samarbetet och samspelet mellan LAG-styrelsen och Leaderkontorets medarbetare, arbeta tillsammans mer som ett team och bollplank samt skapa en ökad vi-känsla och förståelse för varandra.

Bollplanket, teamkänslan, kommunikationen och samarbetet mellan Leader-kontor och LAG-grupp har gått i vågor under programperioden i samband med att olika ordföranden och LAG-medlemmar har bytts ut. Utvärderarens förslag är att Leaderkontorets medarbetare presenterar och föredrar projekten på LAG-mötena och att de sökande bjuds in för att presentera sin idé.

4.3.2 ORGANISERINGEN AV LEADERPROGRAMMET 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021-2022)

GOD INTERN SAMVERKAN PÅ LEADERKONTORET

Medarbetarna på Leaderkontoret har arbetat som ett team och hjälpts åt väldigt mycket. Det har därför fungerat trots det stora antalet projekt.

JORDBRUKSVERKET'S REGELVERK UPPEVS LITE KRÅNGLIGT

Det är mycket regler i regelverket att förhålla sig till och det är ibland lite svårt att förklara dem för projekten, något som leder till långa handläggningstider inom såväl Leaderkontoret som Jordbruksverket. Detta kräver mycket handläggning av Leaderkontorets medarbetare som önskar en förståelse kring detta från LAG-gruppen. Utan tillräcklig handläggning får annars medarbetarna tillbaka dokumenten från Jordbruksverket, vilket leder till dubbelarbete.

LAG-GRUPPEN ÄR STOR OCH BYTS FREKVENT UT

Enligt stadgarna sitter LAG-medlemmar i två år, därefter sker växelvis omval av halva antalet ledamöter. Ordförandeskapet ska under programperioden vara representerat av samtliga tre sektorer. LAG-gruppens ordförande väljs på en mandatperiod av två år med möjlighet till förlängning med maximalt ytterligare ett år. Efter mandattiden väljs en ny ordförande men då från en annan sektor än den tidigare. Vice ordförande utses av årsmötet bland de övriga ordinarie ledamöterna och ska inte vara från samma sektor som ordförande.

Detta leder till en hög omsättning av såväl ordföranden som LAG-medlemmar, vilket upplevs resultera i en viss diskontinuitet i arbetet under programperioden. Inledningsvis skrevs exempelvis en utvecklingsstrategi fram med olika prioriteringsområden. När LAG-medlemmar och ordföranden växledes ledde detta ibland till att tidigare beslut som tagits i LAG kring prioriteringar sedan ifrågasattes när nya LAG-medlemmar kommit in. LAG-styrelsen är också ganska stor.

STYRDOKUMENT OCH UTVECKLINGSSTRATEGI HAR FUNGERAT VÄL

Styrdokumentet och utvecklingsstrategin upplevs ha fungerat väl.

BEHOV FINNS AV ATT MINSKA SÅRBARHETEN VID FRÅNVARO

När den förra verksamhetsledaren slutade upptäcktes behovet av att minska verksamhetens sårbarhet vid medarbetares frånvaro. Det är viktigt att man kan driva verksamheten även om en person inte är på plats. Arbeta för att åtgärda detta är emellertid redan påbörjat. Verksamhetsledaren kommer vid frånvaro att utse en tillförordnad så att det är möjligt att vid behov ta ledigt.

4.3.3 MEDARBETARNAS PÅ LEADERKONTORENS ARBETSSÄTT

Medarbetarna på Leaderkontoren bollar projektidéer med de sökande och ger tips och råd. Sedan går de sökande in på Jordbruksverkets hemsida och lägger in sin ansökan. Leaderkontorets medarbetare tar emot ansökningar, handlägger och förbereder dem inför LAG-styrelsens beredningsmöten. De gör en stor del i systemet med beredning av projekten, rimlighetsbedömningar av kostnader och förbereder allt inför LAG-beslut. Efter LAG-beslut slutför de allt och skickar det till Jordbruksverket. De använder sociala medier för att informera om Leader och verksamhetsledaren har besökt kommunerna och haft möten med landsbygdsutvecklarna.

Det kan enligt en medarbetare behövas ett förtydligande kring vem som gör vad. Detta blev tydligare och tydligare under programperioden men kan enligt en respondent förtydligas ytterligare så att inte alla gör allt men ingen gör en viss sak.

Titta hur medlen har fördelats. Har de fördelats över alla kommuner och inom alla byar? Det kanske inte går att få in alla byar, men vet de att möjligheten finns?

UPPNÅ EN ÖKAD SAMSYN MELLAN LAG OCH LEADERKONTORET KRING VAD SOM PASSAR IN OCH INTE
Ibland kan Leaderkontorets medarbetare tycka att en projektidé är bra men LAG-styrelsen tycker inte det och avslår den. Medarbetaren har då lagt mycket tid på den. En önskan är att LAG redan från början kunde säga om det var intressant eller inte. Att det skulle finnas en samsyn om det passar in eller inte.

4.3.4 PROJEKTEN OCH MEDARBETARNA PÅ LEADERKONTORET SKULLE BEHÖVA MER KUNSKAP OM HUR MAN INTEGRERAR HÅLLBARHETSPRINCIPERNA I PROJEKTEN

Det har varit lite svårt att få projekten att verkligen integrera hållbarhetsprinciperna i sina projektansökningar, vilket har märkts på LAG-mötena där styrelsen ska poängsätta hållbarhetsprinciperna. Det har då märkts att projekten inte egentligen har tänkt hållbarhet. Projekten skulle behöva få lite

större kunskap om vad hållbarhet är. De tänker oftast på miljön när de skriver om hållbarhet och missar jämställdhet m.m.

4.3.5 ARBETET MED HÅLLBARHET

Hur mycket Leaderkontoret har krävt ifrån de sökande kring hållbarhetsprinciperna har förändrats under programperioden. Inledningsvis fanns det inte med alls utan det kom in först 2017-2018 att projekten fick visa på hur de skulle främja hållbarhetsprinciperna. En medarbetare tog fram filmer om hållbarhet som användes för småstödet, dock inte för de stora projekten, vilket är oklart varför. Medarbetarna har även tittat på den sociala hållbarheten genom att fundera över om de bemöter utlandsfödda sökande eller projektsökande som är dyslektiker annorlunda.

Medarbetarna på Leaderkontoret består enbart av kvinnor trots att man har försökt att rekrytera fler män. LAG-styrelsen är lite mer jämställd och där finns även ett krav på viss andel män. Det har däremot varit svårt att rekrytera någon utrikesfödd.

Medarbetarna försöker ge projekten råd om hur de kan integrera hållbarhet i projektidéerna och tipsar projekten om att tänka på exempelvis jämställdhet och social inkludering. De har en speciell blankett där projekten får fylla i hållbarhetsfrågorna och hur de ska arbeta med dem. Medarbetarna har deltagit i seminarier om hållbarhet i Östersund men skulle gärna få mer kompetensutveckling kring detta.

Fler och fler sökande börjar nu tänka mer hållbart och förstå vad hållbarhet handlar om. Ofta tänker de på den ekologiska hållbarheten. Den sociala hållbarheten som människors lika värde behöver man emellertid arbeta mer med. En medarbetare upplever att projekten skriver mycket om hållbarhet men att det är tomma ord. Skrapar man på ytan och ställer frågor kring vad de egentligen har tänkt och vad de gör så finns det inte så mycket bakom. Har de bjudit in utlandsfödda t.ex.?

Om projekten inte har integrerat hållbarhetsprinciperna själva så försöker medarbetarna förklara de olika delarna och hjälpa dem att hitta saker som är hållbara istället för att de själva har tänkt ut det. Frågor som uppstår är: Hur mycket ska medarbetarna hjälpa/följa upp/kontrollera att projekten gör det de sagt att de ska göra kring hållbarhet? Hur kontrolleras/följs det upp?

EFFEKTER SOM EN FÖLJD AV ARBETET MED HÅLLBARHET

En medarbetare tror att projekten är mer jämställda nu än de var tidigare i föregående programperiod då män alltid drev de stora projekten medan kvinnorna drev de små paraplyprojekten. I programperioden 2014-2020 (samt förlängningsåren 2021-2022) var det fler kvinnor som ansökte om de stora projekten.

I småstöden har projekten bjudit in människor med olika bakgrunder och på så sätt främjat den sociala hållbarheten. Den ekonomiska hållbarheten har främjats genom att småföretagare har skapat ytterligare ett ben att stå på.

4.3.6 LEADERPROGRAMMET HAR BIDRAGIT TILL LANDSBYGDSUTVECKLING I LEADEROMRÅDET

Projekten har utvecklat landsbygden genom att skapa evenemang som attraherar turister till området. Exempelvis Holy race i Offerdal där mycket folk har deltagit. Grönt center har också genomfört mycket. Hunddagiset HUNDra procent utgör en social mötesplats som hjälper människor långt ifrån arbetsmarknaden att komma ut och ta hand om hundarna. När det var brist på hemtjänstpersonal i Krokom tipsade de människor med hund om att de kunde ha sina hundar där medan de arbetade inom hemtjänsten. Hede har också genomfört väldigt mycket på sin bygdegård.

Landsbygden har gynnats genom både små och stora projekt. Sedan är det olika mycket engagemang i olika kommuner och i olika bygder, där skulle medarbetarna önska en större spridning. Återkommande event som gynnar bygden har skapats som både synliggör bygden och bidrar till ekonomisk tillväxt för de företag som finns i byn, vilket kan leda till mer inflyttning.

4.3.7 SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION

En medarbetare skulle vilja ha mer möjlighet att träffa eventuella projektsökande, exempelvis genom att sitta en dag centralt ute i de olika kommunerna och göra reklam för Leader. Medarbetaren får fortfarande ofta förklara vad Leader är när hon berättar att hon arbetar där.

Leaders synlighet har ökat sedan 2017 och fram till idag. Pandemin och arbetsbelastningen medförde att medarbetarna på Leaderkontoret inte kunde vara ute och möta idébärare personligen, men nu finns möjligheten igen. Vill man rikta sig mot företag kan också LinkedIn vara en bra plats att finnas på.

4.3.8 DE VIKTIGASTE EFFEKTERNA AV LEADERPROGRAMMET

KORTSIKTIGA EFFEKTER

Leaderkontoret har lyckats nå ut till projektsökande, få in projektansökningar och fördela ut medlen. Detta har resulterat i 45 stora stöd och 45 småstöd.

LÅNGSIKTIGA EFFEKTER

En medarbetare uppger att det är svårt att följa upp målet nya företag och veta om det beror på projekten eller om det beror på något annat. Medarbetaren tror ändå att det har skapats nya arbetstillfällen, företag och att fler turister har attraherats till området.

En annan medarbetare uppger att återkommande event i bygderna är en effekt som har skapats.

4.4 STYRELSENS PERSPEKTIV

4.4.1 GENOMFÖRANDET

Jordbruksverket ville få in underlag som krävde en kunskapsnivå som inte alla hade, exempelvis bedömningsmallar. Det är svårt att utarbeta bedömningsmallar och samtidigt ha kompetensen att förutse vilka konsekvenser de kommer att få utifrån framtagna strategi och program. Jordbruksverket kommer emellertid att anordna utbildningar inom detta under nästa programperiod. LAG delade in sig i grupper för att arbeta med dessa underlag och det fanns en förståelse bland alla i LAG att det var en utvecklingsprocess. Samtliga i LAG arbetade tillsammans så att alla hade kunskap om strategin och kände sig trygga med underlagen.

Det saknades en budget som överlappade personalkostnaderna mellan programperioderna, vilket medförde att de medarbetare på Leaderkontoret som utarbetat programmet inte arbetade kvar längre och att ett glapp i kunskap uppstod. Leaderkontoret fick därför börja om från scratch och LAG fick djupdyka i strategin och det är oklart om något missats pga. detta. Jordbruksverket har emellertid inför den nya programperioden lagt till en överlappande budget för personalkostnader, vilket uppskattas. Inledningsvis saknades även ett maxtak för ansökningsbelopp, vilket LAG insåg behövdes införas under programperioden. Det kan vara bra att ta in goda exempel på hur andra Leaderkontor arbetat.

En enskild synpunkt är att en för hög grad av LAG-styrelsens ledamöter har varit politiskt knutna till Centerpartiet, vilket kan leda till en risk att styrelsen medvetet eller omedvetet inte är opartisk och oberoende eller inte uppfattas som det. Styrelsen består emellertid av bra och kompetenta personer

även om representationen emellertid skulle behöva vidgas. Det har funnits ett helhetsgeografiskt perspektiv i styrelsen där hela LAG vill arbeta i hela området och inte favoriserat sitt eget område.

Kommunernas engagemang har med tiden ökat och övergått från det tidigare synsättet där de medfinansierade Leader och sedan släppte det till att mer se det som en investering.

4.4.2 HUR HAR STYRELSEARBETET FUNGERAT

Det var en utvecklingsprocess att hitta det rätta arbetssättet så att medarbetarna på Leaderkontoret hann hantera ansökningarna på ett kvalitativt sätt. Inledningsvis tittade endast LAG på ansökningarna med efter en tid gick även ett presidium igenom ansökningarna. I början av programperioden fördes en bra dialog utifrån bedömningsmallen där LAG poängsatte inkomna projekt i dialog. En LAG-medlems upplevelse som deltagit vid ett enskilt LAG-möte idag är att LAG-ledamöterna nu sitter hemma på kammaren och bestämmer sig enskilt, vilket innebär att det inte blir samma dialog och att utbytet av erfarenheter från de offentliga, privata och ideella sektorerna förloras.

För att öka stödet till projekten infördes en kontaktperson till de beviljade projekten, något som emellertid uppges ha haltat litegrann. En LAG-medlem bad om att få bli inbjuden när Leaderkontoret träffade projekten men blev endast inbjuden en gång. Det skulle därför behövas ett strukturerat sätt att få kontakt med projekten, anser LAG-medlemmen. Idag ska LAG-medlemmarna komma ihåg att ringa och kontakta någon de inte känner.

LAG utvecklade också en lista över vilka beslut som var tagna och följde upp att besluten var genomförda eller om det var fel beslut som behövdes göras på annat sätt. De olika grupperna hade även uppföljning och redogjorde och hade möten när det behövdes. En kommunikationsplan utarbetades eftersom Jordbruksverket ville ha det.

Som styrelseordförande checkade respondenten av på kontoret att allt var ok och höll i personalfrågorna. En fundering från respondentens sida är om det är tydligt vilket personalansvar LAG har eftersom mycket ligger på styrelseordföranden mellan styrelsemötena. Protokoll och formalia har fungerat bra.

4.4.3 FINNS DET KOMPETENSUTVECKLINGSBEHOV FÖR STYRELSEN?

Valberedningen har gjort ett bra jobb och Jordbruksverket ger vid behov utbildningar. Det är bra att styrelsen har både det privata, offentliga och det ideella perspektivet. En grundutbildning i vad Leadermetoden är skulle emellertid behövas. Hur det är tänkt och en förståelse för hur Leader jackar i andra finansieringsmöjligheter, strukturfonder och bygdemedel samt vart det finns finansiella glapp i systemet. Landsbygdsfonden är kraftigt nedskuren och de regionala statistikområdena kommer inte kunna få medel via Leader. Detta är något som ledamöterna behöver få kunskap om eftersom det kan innebära ett mycket stort mervärde för exempelvis Brunflo att få ett projekt då de inte kan söka andra projekt. Systemförståelse och kunskap kring programmet.

4.4.4 STYRELSENS MÅNGFALD

Styrelsen har gjort ett försök att få in en utrikesfödd i styrelsen. En person nappade men dök aldrig upp på mötena. Här skulle ytterligare försök kunna göras. Det var under programperioden inget fokus på unga annars hade det kunnat vara ett perspektiv att få in i styrelsen. I övrigt tycker styrelsemedlemmen att det varit en bra bredd. Det upplevs vara viktigt att styrelsemedlemmarna får den utbildning från början som är tänkt så att de har rätt förväntningar och att utbildningen hålls kontinuerligt eftersom det hela tiden kommer in nya personer i styrelsen. Bra också att de får utvecklingsstrategin, information och dialog kring den så att de kan avgöra om de vill stå för och jobba för den.

Leaders organisation förutsätter att LAG-representanterna har yrken där de kan delta i möten lunch till lunch och läsa in sig på underlag på arbetstid. En undersköterska skulle exempelvis aldrig kunna delta. Systemet har därmed i sig en exkluderande effekt om en mångfald önskas i styrelsen. Det behöver fastställas vad man menar med mångfald. Behöver man ha en kravprofil på ledamöterna? T.ex. den här kompetensen vill vi ska finnas i styrelsen. Det är inte orimligt att det finns ett samband mellan låg representation av unga och utrikesfödda i styrelsen och att det saknas projekt för unga och utrikesfödda. Det har uppskattats när LAG-ledamöterna har besuttit kunskap om systemet, t.ex. från Tillväxtverket eller arbetar på en enhet på en kommun med vissa frågor.

4.4.5 RELATIONEN STYRELSEN – LEADERKONTORET

Relationen fungerade bra och problemfritt under respondentens tid inledningsvis under programperioden. Styrelseordföranden lyssnade in personalen när de kände att ansvaret låg för mycket på kontoret istället för på styrelsen och försökte hitta vägar för att få till det på rätt sätt. Båda parter var lyhörda. Det finns emellertid behov av ett ökat förtroende mellan styrelsen och Leaderkontoret, att styrelsen litar på sin verksamhet och inte detaljstyr utan arbetar strategiskt som i Leader 3sam. Leaderkontoret ska arbeta operativt och LAG-styrelsen strategiskt.

4.4.6 RELATIONEN STYRELSEN – PROJEKTEN

Det är viktigt att strukturera upp det från början så att både Leaderkontor, kontaktperson och projektet träffas och får kontakt. Det behöver även tydliggöras vilka delar kontaktpersonen ansvarar för. Ska exempelvis kontaktpersonen hjälpa till om projekten tycker att de får dålig hjälp från kontoret. Kontaktpersonen vill inte gå förbi personalen om de har sagt något utan måste vara informerad om vad personalen sagt till projektet så hen inte får en massa i knät som hen inte visste om. Vad ska projektet ta med kontoret och vad med kontaktpersonen. Det skrevs en kortfattad beskrivning om vad som gällde kontaktpersonen. Kontaktpersonen skulle också göra en bedömning i slutet om hur kontakten fungerat, vilket kontaktpersonen anser måste struktureras upp för att bli användbart och ge både styrelsen en insyn som kanske inte personalen har. Personalen ska ju också ge sin bild av projektet. Projektet behöver känna att det är ett mervärde att ha en kontaktperson utöver personalen på kontoret. En styrelsemedlem tycker att lagfaddern ska avskaffas eftersom många saknar tid och det försvårar när de inte heller får vara fadder i sin egen kommun pga. risken för jäv. Styrelsen ska arbeta strategiskt och Leaderkontoret operativt. Ledamöterna har inte kunskap i de specifika frågor som projekten vill ha svar på och utgör då inte en resursperson.

4.4.7 PROCESSEN FRÅN IDÉ TILL REDOVISNING

Personalen har varit behjälplig i ansökningarna och projekten har fått stöd i att kunna skriva projekten utifrån sin idé samtidigt som det blir tydligt för styrelsen vad de vill uppnå med idén och utifrån vad strategin säger. Leader sjö, skog och fjäll har bollat med Leader 3sam hur projektansökningarna ska se ut. Projekten har olika kunskap om att skriva en ansökan.

En styrelsemedlem hade velat ha en egengjord uppföljningsenkät eller ett självskattningssystem som sökande kan använda för att återkoppla och uppvisa för styrelsen vad strategin har uppnått. Jordbruksverket gjorde en enkät på nätet som går att utveckla för att få information om varje projekt.

Styrelsemedlemmen var kontaktperson till ett projekt som stötte på utmaningar under genomförandet och Leaderkontorets medarbetare hjälpte till och även kontaktpersonen fick hjälpa till på ett konkret sätt.

4.4.8 ORGANISERINGEN AV LEADER-PROGRAMMET

Mycket var en utvecklingsprocess som gjordes i LAG utifrån Jordbruksverkets krav. Styrelsen lyssnade in personalen så att tidsaspekten skulle fungera för dem. LAG skapade arbetsgrupper så att inte allt skulle ligga på LAG, vilket fungerade bra. Inledningsvis var personalen på Leaderkontoret

underbemannade som en följd av ett glapp i budgeten. Detta medförde att ordföranden fick utföra arbetsuppgifter som skulle ha utförts av en verksamhetsledare. Så småningom byggdes emellertid ett gäng ihop där de kom fram till hur de skulle strukturera upp det. Det är viktigt att lyssna in alla parter som ordförande. Var tredje gång kom ordföranden från privat, offentlig och ideell sektor och vice ordförande klev in som ordförande ett år så att kvalitet och kunskap bevarades. Samarbetet med valberedningen kring vilken kompetens som behövdes fungerade väl.

Förbättringsmöjligheter är att få en struktur på kontaktpersonernas arbete. Bedömningsmallarna behöver vara enklare och tydligare så att även de som inte varit med och tagit fram dem förstår upplägget.

4.4.9 HUR HAR REGELVERKET, STYRDOKUMENTEN OCH UTVECKLINGSSTRATEGIN FUNGERAT KOPPLAT TILL VISIONEN, MÅLEN OCH INDIKATORERNA?

Ledamöter i LAG tyckte att kommunikationen måste bli tydligare så en kommunikationsplan utarbetades kring hemsidans struktur och kommunikation gentemot kommuner och regionen. Det är viktigt att se till att styrdokumenterna är levande när det kommer in nya LAG-ledamöter så att alla har koll och känner sig bekväma i styrelsen. Utvecklingsstrategin med kopplade mål och indikatorer har upplevts omständlig. Likaså bedömningsgrunderna där en respondent tycker att projekt bedömts på olika grunder. Exempelvis kring hur innovation har bedömts. I vissa fall har innovation bedömts som en nya upptäckt medan det i andra fall har bedömts som innovativt med en ny plats.

Utvecklingsstrategin var undermålig, där den röda tråden lyste med sin frånvaro. Prioriteringarna har varit väldigt konstiga. Det går lätt inflation i styrdokument. Det har varit ett stort antal arbetsgrupper där ledamöterna till slut inte visste vilken arbetsgrupp de tillhörde. Det har upplevts grötigt, talar vi om insatsområde eller vision. Ibland har det funnits en önskan om att vara så korrekt att det administrerats ihjäl. Det behöver slutas att gå in i detaljer utan hållas enklare, ska projektet beviljas eller inte. Indikatorerna och insatsområdena viktades i poäng samt ex antal arbetstillfällen och endast en ledamot förstod hur det skulle beräknas och fick därmed ansvara för det, vilket inte upplevts bra.

4.4.10 LEADER SJÖ SKOG OCH FJÄLLS MÅL OCH INDIKATORER

Utvecklingsstrategin hade stort fokus på flyktingmottagning men efter ett år förändrades detta totalt i och med den nya nationella flyktingpolitiken som begränsade flyktingmottagandet.

Utvecklingsstrategin hade som mål att ett visst antal utrikesfödda skulle vara delaktiga och den förändrade flyktingpolitiken gav helt nya förutsättningar.

Trots att indikatorerna var godkända av Jordbruksverket fick LAG under programperioden ändra dem. Personen som formulerat indikatorerna hade slutat och LAG kände inte till hur man tänkt från början utan fick hjälp av Jordbruksverket som tyckte att det var för många indikatorer. Detta gör att de kan ha ändrat något som var viktigt. Strategin bygger på underlag som exempelvis den regionala utvecklingsstrategin, turismen och andra stora delar som är av vikt i vårt Leaderområde. Strategin blev väldigt kopplad till EUs mål om arbetstillfällen och respondenten anser att målet kring antal arbetstillfällen är högre än vad marknaden kan leverera, särskilt när det gäller projekt som pågår en kortare tid.

4.4.11 JORDBRUKSVERKETS REGELVERK

Jordbruksverkets regelverk upplevdes lite kontraproduktivt inledningsvis under programperioden i och med att allting fördröjdes pga. att de inte hade fått till sitt regelverk när programperioden startade. Projekten kunde ansöka men fick inga pengar på ett års fördröjning innan regelverket var klart. Det är oklart om detta berodde på Jordbruksverkets eller EUs regelverk. Intrycket är att vi i Sverige är övernitiska på att göra rätt så att det i slutändan blir ett hinder istället för underlätta. Detta gjorde det svårare för personalen att ha koll på vad projekten fick och inte fick göra så att de gav rätt information

till de sökande. Handläggningstiderna har varit för långa, vilket har försvårat för säsongsberoende projekt och projekt som ska genomföra event en viss tid.

4.4.12 ANSÖKNINGSPROCESSEN

När Leader sjö, skog och fjäll kom så långt att de kunde lägga ut vilka tider projekten kunde ansöka på hemsidan, LAG-mötena för att ta beslut var satta och den tid som Leaderkontorets personal hade på sig för att handlägga projekten blev bestämda blev det en struktur som underlättade både för LAG, personal och sökande. Uppfattningen är också att de digitala ansökningarna underlättade för personalen även om det var lite struligt i början när systemet inte var färdigt. Olika sökande besitter olika digital förmåga och behöver olika mycket hjälp. Inledningsvis fanns en stämpel att det var krångligt att ansöka om Leadermedel som emellertid upplevdes försvinna under programperioden.

En enskild synpunkt är att LAG-gruppen behöver våga mer, se det som riskkapital och att allt inte kan vara garanterat från början utan att det måste finnas lite risktagande. Den detaljnivå som varit har varit orimlig. Leadermedel ska vara enkla att söka men sökande tycker tvärtom. Förenkla sätt att ställa de frågor som ska besvaras. Våga riska mer, kanske behövs inte alla frågor ställas. Ge mer tips på hur projekten kan arbeta med de horisontella principerna.

4.4.13 URVALSPROCESSERNA

Inledningsvis gjorde Leaderkontorets medarbetare och LAG själva urvalet, men sedan infördes ett presidium som gjorde urvalet anpassat till strategin mellan medarbetarna och LAG. Hade projekten uppfyllt de delarna gick det vidare till LAG. Avslagsbeslut kunde inte göras i presidiet. Respondenten tyckte att bedömningsmallarna var tydliga men alla förstod dem inte då de inte hade varit delaktiga i framtagandet av dem och djupdykningen i utvecklingsstrategin.

Det har varit för mycket kompletteringar för projekten. Det har också varit för mycket begärt att projekten ska ha läst Leaders strategi. Det har upplevts positivt att projekten bjudits in och presenterat sin idé och besvarat frågor. I Leader Grogrund har det arbetats med att göra det mer begripligt och flexibelt med tydligare insatsområden. Styrelsen ska inte bedöma insatsområden utan det ska verksamheten göra.

4.4.14 ÖNSKVÄRDA KOMPETENSER I STYRELSEN

Ungdomsfrågor ingick inte i utvecklingsstrategin, vilket upplevs lite synd eftersom ungdomar utgör förutsättningen för att Leaderområdet ska kunna utvecklas. Vissa specifika kompetenser utifrån Jordbruksverkets krav på underlag handlar om ytterligare kompetens för att arbeta fram bedömningsmallar, utvärdering och hur uppföljningen från hur man får projekt till att genomföra en bra uppföljning av projektet för att vissa på vilka effekter som skapas.

Fler ledamöter med kunskap om arbetsrätt önskas så att styrelsen uppfyller sitt arbetsgivaransvar, medarbetarsamtalen fungerar och utvecklingssamtal äger rum. Det har varit positivt med myndighetskompetens från Tillväxtverket, egna företagare med nätverk och friluftsperspektiv, kunskap om ideell sektor och Coompanion. Bra med någon som har politisk förankring så man närmar sig de politiska rummen som har påverkan på Leader t.ex. RUN.

4.4.15 STYRELSENS ARBETSSÄTT

Jordbruksverkets krav på vilka styrdokument som Leaderkontoret skulle ha t ex för att bedöma ansökningar som kom in uppfylldes allteftersom. Styrelsemötena hölls på olika ställen inom området för att kunna få lite insyn i hur det såg ut och även där ett projekt blivit klart för att se hur det blivit. Personalfrågorna kände sig en styrelsemedlem lite osäker på och ingen information kom från Jordbruksverket. Styrelseordföranden tog exempelvis beslut om löner skulle höjas, respondenten vet inte hur man gör nu. Årsmöten planerades in och underlag förbereddes inför dem. Styrelsen såg till att de pengar från offentliga som skulle vara med söktes och att det fanns en budget som styrelsen höll

sig till och följde upp. Styrelsen kontrollerade att de beslut som togs på årsmöten gällande arvoden tex följdes. Delegationsordning gjordes så att styrelsen visste vem som skulle ta beslut. De såg även till att ta in offerter på styrelsemöten och hanterade pengarna på ett bra sätt och slösade inte med dem.

Samverkan fungerade bra i styrelsen, alla kom till tals och styrelseordföranden uppmuntrade de som inte uttryckte sig. Alla engagerade sig utifrån de förutsättningar de hade. I arbetsgrupperna fick man anmäla sig till vilken grupp de var intresserade av, vilket gav engagemang. Det var högt i tak och man lyssnade på varandra och var påläst när man kom.

Mängden inläsningsdokument inför styrelsemötena har varit för stor, vilket gjort att ledamöterna inte hunnit läsa in sig. Det är svårt att förstå vad som måste ingå och vad styrelsen själv väljer att göra vad gäller policyskrivningar eller medverkan i nationella sammanhang.

Detaljnivån och styrningen beror på stort engagemang. Styrelsen vill att medlen ska gå till rätt saker. Låt verksamheten vara de operativa proffsen och spetsen och använd LAG-gruppen som stöd. Styrelsen ska arbeta strategiskt.

4.4.16 ARBETET MED HÅLLBARHET

Social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. I början tog styrelsen fram ett förtydligande kring vad de menade med hållbarhet eftersom vissa hade svårt att förstå innebörden. En respondent tror emellertid inte att det blev helt klart för alla i LAG ändå. Det skulle, enligt respondenterna, definitivt behövas en kompetensutveckling av styrelsen kring hållbarhet men kopplat till Leaders roll och hands on. Vad menar man exempelvis med de orden som är av vikt i en bedömning. Man kan vara uppväxt i en viss miljö och tänka en viss sak men den som skrivit strategin menar något annat. Här behövs en definition av de viktigaste orden i strategin så styrelsemedlemmarna förstår dem när de ska bedöma ansökningarna.

Upplevelsen är att det var en viss otydlighet och att olika styrelsemedlemmar var olika benägna att trycka på hållbarhet. Vissa ansökningar var fint skrivna om hållbarhet men det saknades en beskrivning av hur projekten skulle genomföra aktiviteter kopplade till hållbarhet och funderar på hur Leader kan följa upp att projekten gör aktiviteter kopplade till hållbarhet.

4.4.17 LEADERPROGRAMMET HAR BIDRAGIT TILL LANDSBYGDSUTVECKLING I LEADEROMRÅDET

Leaderprogrammet upplevs ha bidragit till landsbygdsutveckling i Leaderområdet genom både mindre och större insatser. Exempelvis genom att öka tillgängligheten vid naturupplevelser som fiske för både personer med funktionsnedsättning/ar och turister. Ett annat exempel är att sommarjobb har skapats för ungdomar som både får testa på olika yrkesområden samt minska sitt utanförskap genom att de för lönen kan köpa en Ipad eller en mobil som deras kompisar haft men som de själva inte haft råd med. Stora event som t ex Slädhunds-VM har arrangerats, vilket bidragit till att synliggöra området och kanske öka inflyttningen.

Pengarna behövs i området eftersom området inte har de resurserna själva. Medel fördelas ofta per invånarantal och eftersom området är gles befolkat med en stor geografi är alla pengar värdefulla för att kunna utveckla området. Det är få medel för landsbygdsutveckling som kan växlas upp och sökas från lokal nivå. Leader utgör därför steget mellan bygdemedel och ERUF.

4.4.18 VILKA RESULTAT OCH EFFEKTER HAR LEADER-PROGRAMMET BIDRAGIT TILL

En effekt är *ekologisk hållbarhet* där en mindre förening i Ås odlade grönsaker tillsammans, förberedde jorden och utbildade i ekologisk odling med kompostering. Andra är aktiviteter och event på lokal nivå. Utveckling av hemsidor. Platsutveckling. Utegymp som inkluderar målgruppen året runt.

4.4.19 SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION

Det upplevs bra att personalen är utspridd inom området då detta underlättar för de sökande att ta kontakt när de bor i närheten och kan vara någon de känner till. Det är även bra att styrelsen åker runt och håller sina styrelsemöten runt om i området. Styrelseordföranden och vice ordföranden är arvoderade, här finns fundering om de skulle kunna omprioritera sitt arbete och vara mer synliga. Man måste emellertid ta hänsyn till deras ordinarie arbeten. Är de t ex politiker får de betalt för möten men arbetar mycket ideellt flera kvällar i veckan. Ska de då även synas och höras mer ideellt inom Leader så blir det övermäktigt.

Det måste hittas ett sätt att kommunicera vidare med mun mot mun metoden istället för att stå på en konferens eller liknande synlig. Få ut mer hur positivt det är att ansöka via Leader. En respondent besökte kommunstyrelsen, fullmäktige och regionstyrelsen och presenterade så att de som bidrar med pengar ser vad de uppnår med Leader.

Inte synas överallt utan mer strategisk kommunikation. Riktade budskap till mottagarna, t.ex. nyhetsbrev till landsbygdsutvecklare och hemsidan till sökande. Förmedla via sociala medier att nu har detta projekt beviljats inte att styrelsen har presenterat för kommunstyrelsen. Vara tydligare med att projekten ska kommunicera ut vad de gör. Leader ska inte kommunicera ut det.

4.4.20 VIKTIGA PRIORITERINGAR INFÖR NÄSTA LEADERPERIOD

- Fokus på ungdomar.
- Vi blir fler och fler äldre och färre som kan arbeta för att hjälpa de äldre så om vi i civilsamhället kan utveckla sätt att hjälpa de äldre är det av största vikt eftersom vi idag inte kan ge den vård och omsorg som vi behöver utifrån kompetensförsörjningen.
- Fler småprojekt
- Större riskvilja
- Färre LAG-ägda projekt (det är inte ett självändamål att LAG ska äga projekt, är det något som uppenbart saknas där LAG är den naturliga ägaren fungerar det, kanske mer på beställning av medlemmar och medfinansiärer).

4.4.21 HAR STRATEGIUTVECKLINGEN VARIT VÄRDEFULL?

Det är osäkert om all den tid som lagts ner för att anpassa det till hur Jordbruksverket vill ha har motsvarat nyttan ute i området. Fokus från början var att uppnå allt som Jordbruksverket ville ha. Det resulterade inte i kopplingen ut mot området men Leader blev en länk i att uppnå en utveckling ute i området utifrån de lagar och regler som fanns för att sprida stöden. Leader blev en bra länk för att uppnå det som önskades utifrån de regler som fanns men mycket energi har lagts på att strukturera i förhållande till EU:s och Jordbruksverkets regler.

4.4.22 LAG HAR FÅTT ETT BRA STÖD IFRÅN LEADER SJÖ, SKOG OCH FJÄLLS ÖVRIGA AKTÖRER

Samtliga respondenter upplever att de har fått ett bra stöd ifrån Leader Sjö, Skog & Fjälls övriga aktörer.

4.4.23 ARBETET MED GENOMFÖRANDET HAR FUNGERAT BRA OCH STÄRKT DEN LOKALA SAMMANHÅLLNINGEN I OMRÅDET

Inledningsvis hörde styrelsen att Leader ansågs dåligt men de senaste åren har inte detta hörts. Många har sökt projekt och ett stort antal projekt har beviljats, vilket bör ha haft verkan.

4.4.24 GENOMFÖRANDET AV LEADER HAR STÄRKT DE ENSKILDA INDIVIDUELLA PARTERNA I STYRELSENS SAMVERKAN LÅNGSIKTIGT

Parterna i styrelsens samverkan har inte stärkts långsiktigt men däremot har samverkan mellan de enskilda individerna för respektive part i styrelsen stärkts långsiktigt. En ideell part sitter ju exempelvis

för en ideell förening men har inte kontakt med alla ideella föreningar i länet utan det blir just den förening som styrelseledamoten representerar som stärks.

4.4.25 GENOMFÖRANDET AV LEADER HAR FÖRBÄTTRAT SAMARBETENA KRING LOKAL OCH REGIONAL UTVECKLING

Ett samarbete med regionpolitiker skedde inledningsvis under programperioden där regiondirektören blev engagerad, vilket är av vikt för att regionen ska bidra med pengar. EU och Jordbruksverket tyckte emellertid inte först att det förhöll sig till reglerna. När de tittade på hur andra Leaderområden gjort såg de dock att det var ok. Leader tittar även på vad RUS:en kommit fram till när de tar fram material inför utvecklingsstrategin. När regionen tog fram RUS:en reste de ut i länet för att hämta in inspel bland företag och ideella. Vilken medborgare som helst hade möjlighet att tycka till om vad som skulle finnas med i RUS:en. Leader hade även kontakter med regiondirektören, gick igenom strategin och att den följde RUS:en och likaså att de gav offentliga bidrag utifrån hur systemet är upplagt. På det sättet är det bra att den offentliga sektorn deltar i LAG och kan påverka direkt.

4.4.26 DE INSATSER SOM GENOMFÖRTS HAR EN STARK LOKAL FÖRANKRING

Detta är en av de aspekter som bedöms i urvalet. Den lokala förankringen kan variera, men har projekten inte bra lokal förankring så får de minus i bedömningen och kan då behöva en förstudie som fångar upp den lokala förankringen.

5. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

5.1 SLUTSATSER

PROJEKTEN ÄR MYCKET NÖJDA MED LEADERKONTORETS STÖD

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under ansökningsprocessen, genomförandet och slutredovisningen av projekten. Personalen har varit väldigt lyhörda, kompetenta, pedagogiska, tillgängliga och hjälpsamma vid framtagandet av ansökningar. Exempelvis har projekten fått mycket hjälp och tips vid framtagande av projektansökan och budget, delredovisningar samt kring sådant som inte står i projekthandledningen.

Detta bekräftas av webbenkätens resultat, som besvarats av 38 projekt. Här tycker 43 % att de i mycket hög grad fått det stöd de haft behov av, 38 % att de fått det i hög grad och 14 % att de fått det i ganska hög grad. Endast 5 % (2 projekt) tycker att de fått det i ganska låg grad och 0 % att de fått det i låg eller mycket låg grad. De förbättringsmöjligheter dessa två projekt nämner är lite mycket av kanske nödvändig byråkrati, osäkerhet kring vilket stöd som skulle sökas samt att det inte känts peppande utan mer som regelryttare.

ANSÖKNINGSPROCESSEN BEHÖVER FÖRENKLAS

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under ansökningsprocessen. En sökande tror inte att hen hade orkat igenom ansökan utan hjälpen från Leaderkontoret. Även ett annat projekt uppgav att det hade varit tufft utan Leaderkontorets stöd.

Ansökningsprocessen har av vissa projekt upplevts som väldigt tungjobbad med många kompletteringsfrågor som krävde exakta svar.

Projekten har följande förslag på förbättringar kopplat till ansökningsprocessen:

- Korta handläggningstiden. Det tog lång tid (ca ett halvår) för ett projekt innan de fick det slutgiltiga beslutet att de beviljats stöd, vilket gjorde det lite besvärligt att hålla engagemanget uppe hos alla genomförande parter. Detta medförde även att projektet fick ansöka om ändring av slutdatum för projektet.
- Bistå sökanden att hitta intressanta samverkansparter för att utveckla gemensamt arbete och på så sätt underlätta för de som saknar egna nätverk. (Ett projekts förslag).
- Förbättra Jordbruksverkets ansökningssystem. Ett projekt hittade inte rätt ställe att ansöka i eftersom ansökningssystemet hade en rullgardinsmeny med alldeles för många åtgärder. Projektägaren är en van projektsökare men hade aldrig sett något liknande. Med hjälp av Leaderkontoret hittade dock projektet rätt.
- Förenkla ansökningsformuläret. Inte nästan likadana frågor som kräver olika svar.
- Samla sökande vissa tider så att de kan sitta själv eller i grupp med tillgång till handledare.
- Lite tydligare och enklare förklaringar i ansökningshandlingarna. Sökande fick emellertid hjälp av Leaderkontoret kring detta, bättre hjälp än om det stått i handlingarna, uppger hen, och är fullt nöjd med den.
- Ett projekt önskar att det var möjligt att mata in sitt personnummer någonstans och få reda på hur mycket statsstöd organisationen fått så att organisationen vet om man överskridit maxgränsen på 2 miljoner, vilket annars är väldigt svårt att veta. Särskilt om projektledare eller VD byts ut. De samverkande företagen har inte heller någon aning.
- Utvärderarens synpunkt: Integrera hållbarhetsprinciperna i ansökan istället för att låta det ligga som ett separat dokument men minska och förenkla frågorna samt ge exempel på vad det kan vara.

STORT ANTAL PROJEKT HAR LETT TILL HÖG ARBETSBELASTNING PÅ LEADERKONTORET

Det har under programperioden ansökts om och genomförts ett stort antal projekt, vilket är positivt och har resulterat i att Leaderområdet kunnat bevilja samtliga medel, något som inte alla Leaderområden lyckats med. Detta har emellertid lett till en hög arbetsbelastning på Leaderkontoret, vilket har gjort att det inkommit ett så stort antal projektidéer att medarbetarna inte hunnit prioritera och ta hand om alla. Något som har lett till att några projekt inte varit nöjda och framfört klagomål.

HITTA EN BALANS MELLAN BEVILJADE MEDEL, RÄTT FINANSIERINGSFOND, TID FÖR PROJEKTEN OCH ARBETSBELASTNING

Leaderkontorets medarbetare har ansträngt sig mycket för att få de sökandes projektidéer att passa in i Leaderprogrammet. Detta genom att krympa ner idéerna och anpassa dem så att de ska passa in istället för att slussa de sökande vidare till andra finansiärer. Syftet har varit att bevilja programperiodens medel, men kanske skulle de ha prioriterat mera och slussat de sökande vidare istället. Detta blir emellertid lättare nu när det bara blir en finansieringsfond istället för tre.

Det tål emellertid att funderas över huruvida det är av större vikt att bevilja samtliga medel eller att ha tillräckligt med tid för varje sökande. Det gäller att hitta en balans här. Det är också viktigt att respektive projekt utifrån sin projektidé hamnar i den mest lämpliga finansieringsfonden.

Mitt förslag är att utgå ifrån vilken finansieringsfond som passar projektiden bäst och slussa projektet dit oavsett om det avser en annan finansiär. Det är viktigt att ha tid för de sökande och detta kan bättre uppnås om Leaderkontoret slussar vissa sökande vidare till andra finansiärer.

HUR STORT ANSVAR SKA LEADERKONTORET TA FÖR PROJEKTEN

En del sökande har aldrig sökt ett projekt tidigare, vilket har medfört att Leaderkontorets medarbetare fått hjälpa dem att skriva ansökan i minsta detalj. Dilemmat som då uppstår är att de sökande inte kommer ihåg vad det står i ansökan eller inte vill göra så, eftersom de är visionärer och vill göra på sitt sätt. När de då sedan ska slutrapportera så har de inte gjort vissa saker. Hur mycket medarbetarna än coachar dem så når de inte fram. Projekten använder inte heller alltid loggorna och tar inte till sig det trots att det sägs. Medarbetarna vet inte hur det kan göras lättare, enklare och roligare så att det fungerar. Frågor som har uppstått i analysen: Hur mycket ansvar ska Leaderkontorets medarbetare ta? Var går gränsen för när en sökande inte klarar av att ta ansvar för, äga och driva ett projekt?

PROJEKTVERKSTAD – ETT ÖKAT STÖD I ANSÖKNINGSPROCESSEN

Mitt förslag är att stötta projekten så mycket som möjligt i ansökningsprocessen då detta behov uttrycks av samtliga nyckelaktörer, men vara tydliga med att det som skrivs måste genomföras och loggor användas annars blir de återbetalningsskyldiga. Detta behöver förtydligas och upprepas kontinuerligt under projektiden. Ett förslag är att anordna projektverkstäder i respektive kommun inför varje beslutstillfälle, där Leaderkontorets medarbetare finns på plats för att bolla projektidéer, svara på frågor, ge tips kring hur respektive projekt kan arbeta med hållbarhetsprinciperna i just sitt projekt och övriga råd. På dessa dagar kan även projekten knyta kontakter med potentiella samarbetspartners. Detta är ett sätt att öka Leaders uppsökande arbete där inbjudan kan skickas till föreningar och andra ideella, offentliga och privata aktörer.

HÅLLBARA OCH VARAKTIGA PROJEKT

Det är viktigt att projekten hittar samarbetsätt som löper över tid och är förankrade. Vad händer efter projektets avslut? Hur lever projektet vidare? Hur förvaltas det fortsatta engagemanget? Detta är delar som är viktiga att Leaderkontoret diskuterar med projekten och låter dem formulera under ansökningsprocessen. Hur mycket ansvar ska Leaderkontorets medarbetare ta? Var går gränsen för när en sökande inte klarar av att ta ansvar för, äga och driva ett projekt?

FÖRENKLA DOKUMENT OCH REGELVERK

Vissa av Leaders dokument är ganska omfattande. En del dokument styrs av Jordbruksverket medan andra har utarbetats av Leader sjö, skog och fjäll själva. Dokumentet kring hållbarhet var exempelvis sex sidor långt och programmets indikatorer upplevdes väldigt omfattande och röriga. Indikatorerna ändrades även en bit in i programmet. Två landsbygdsutvecklare uppger att andra Leaderområden har enklare regelverk.

Leaderprogrammets sökande ansöker ofta om projekten på sin fritid. Texterna behöver därför vara enkla eftersom tid är en bristvara. Kontroll av projekten är nödvändig men det gäller att hitta en balans mellan kontroll och hanterbarhet. Leader behöver förhålla sig till regelverket men hitta lösningar för att förenkla. Kompletteringarna vid ansökningsprocessen tar väldigt lång tid och de flesta respondenter känner inte till urvalskriterierna. Tanken med Leader är att det ska vara enkelt, men respondenter som arbetat med Tillväxtverket och ESF-rådet tidigare upplever att det nästan är mer frågor i Leader än de övriga. Om ansökningsblanketter och övriga dokument förenklas så långt det är möjligt är möjligheten att de sökande även behöver mindre stöd av Leaderkontoret, vilket skulle minska deras arbetsbelastning. Behov finns även av att förenkla bedömningsmallar så att samtliga ledamöter i styrelsen förstår beräkningarna. Mängden inläsningsmaterial inför LAG-möten har varit för stor. En översyn behövs av vad som kan minskas ned. Styrelsen ska arbeta strategiskt, eventuella operativa delar bör därför sorteras bort.

STORT BEHOV AV ATT FÖRENKLA JORDBRUKSVERKETS REGELVERK OCH KORTA HANDLÄGGNINGSTIDER

Jordbruksverkets regelverk upplevs väldigt krångligt och komplicerat av de flesta respondenter med långa handläggningstider som skapar stora ekonomiska problem för flera projekt. Den gängse uppfattningen är att Jordbruksverkets regelverk i så hög grad fokuserar på kontroll att det försvårar projektens genomförande. Tanken med Leader är att det ska vara enkelt att söka men upplevs ofta mer komplicerat än övriga större strukturfonder. Flera projekt uttrycker ett önskemål om att Leader ska skötas helt av Leaderkontoret själva alternativt överförs till Tillväxtverket.

VIKTEN AV NÄRA SAMARBETE MELLAN LEADERKONTOR OCH KOMMUNERNAS LANDSBYGDSUTVECKLARE

Antalet genomförda projekt varierar mellan medfinansierande kommuner och likaså kommunernas nöjdhet. De kommuner där ett stort antal projekt genomförts är i högre grad nöjda än övriga, då dessa kommuner känner att de fått utväxling för sin medfinansiering. Det är viktigt med ett nära samarbete och en tät dialog mellan Leaderkontor och kommunernas landsbygdsutvecklare för att sprida information om sökbara medel men också för att kommunicera eventuella regeländringar så att kommunerna förmedlar rätt information till de sökande.

För att kommunernas landsbygdsutvecklare ska kunna sprida information om Leaderprogrammet behöver Leaderkontoret kontinuerligt skicka ut information om programmet och eventuella förändringar i så att rätt information går ut till sökande. På samma sätt bör samverkan ske med Coompanion och föreningar i respektive kommun och information skickas ut till dessa. Detta för att öka Leaders synlighet. De projektverkstäder som föreslagits tidigare i rapporten, där sökande kan träffas och få hjälp med ansökningar, bolla projektidéer och hitta samverkansparter bör med fördel anordnas i samverkan med kommunernas landsbygdsutvecklare.

Hur kommunerna har organiserat sina landsbygdsutvecklare och deras arbetsuppgifter varierar. En kommun har en projektanställd som arbetar med att både driva och stötta projekt medan andra kommuner saknar detta. Kommunernas möjligheter att arbeta aktivt med projektstöd varierar därför, det är emellertid viktigt att kommunerna hittar sätt att vara delaktiga och mobilisera ansökningar så att de inte blir passiva medfinansiärer.

Ett medskick från flera landsbygdsutvecklare är ett ökat antal avstämningsmöten med medfinansiärerna och deras kontaktpersoner men även en tightare kommunikation med projekten.

MER FREKVENT UPPFÖLJNING OCH UTVÄRDERING BEHÖVS

Projekten behöver också följas upp kontinuerligt antingen från Leaderkontorets sida eller genom extern utvärdering. Detta lyfts även av en del projekt själva. Ett förslag är att Leaderkontoret har regelbundna avstämningar med projekten under projekttiden för att se om arbetet flyter på eller om svårigheter har uppstått där Leaderkontoret kan vara behjälpliga. En webbenkät arbetas fram som skickas ut till respektive projekt vid projektslut för att fånga upp resultat och effekter, vilken kan kompletteras med djupintervjuer med ett urval av projekt.

Utvärderarens synpunkt är att det inte borde vara möjligt att endast slutredovisa utan att delredovisningar borde vara obligatoriskt för att förhindra att projekten arbetar fel under hela projektperioden.

GENOMFÖRANDET HAR UPPLEVTS BRA ÄVEN OM BEHOV AV FÖRBÄTTRINGAR FINNS

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under genomförandet. Genomförandet har fungerat väl för de flesta projekt som uppnått flera positiva resultat och effekter. Pandemin försvårade arbetet för två projekt som trots detta ändå lyckades väldigt bra med sina aktiviteter.

Detta bekräftas av webbenkätens resultat där 33 av de 37 projekt som besvarat enkäten uppger att det i varierande grad har varit en bra upplevelse att driva ett Leaderprojekt. De fyra projekt som tycker att det varit en dålig upplevelse motiverar sina svar med Jordbruksverkets långa handläggningstider, följdfrågor och byråkrati, krånglig ansökningsblankett och omfattande redovisning. Det finns ett behov av att förenkla ansökningsblanketten och redovisningen och korta Jordbruksverkets handläggningstider.

Det tog exempelvis lång tid, nästan ett år, för ett projekt innan Jordbruksverket gav besked om beviljande då Leaderprogrammet var nytt. Detta medförde att projektet fick ändra sin tidsplan. Det hade egentligen tänkt genomföra aktiviteter under vintern men fick flytta fram det till juni. Projektet fick även helt utan varsel avslag från Jordbruksverket på nästan en halv miljon kronor för att Jordbruksverket inte fått in medfinansieringen från Tillväxtverket, något som skapade oro och ångest hos projektmedarbetarna. Detta löstes emellertid av Tillväxtverket som gick in från sin semester för att ordna medfinansieringen. Projektet önskar ett trevligare bemötande och mer kommunikativa handläggare på Jordbruksverket som inte kunde förklara sitt arbetsätt.

SLUTREDOVISNINGEN KAN FÖRENKLAS

Samtliga sju intervjuade projekt är mycket nöjda med Leaderkontorets stöd under slutredovisningen och uppger att personalen verkligen tog sig tid att reda ut alla knepigheter när tekniken inte fungerade eller något missförstått. Projekten kände att det fanns en omtanke och saknar inget stöd.

Flera projekt uppger att redovisningsprogrammet inte var så lätt och lite gammalt. De var tvungna att spara ofta för att inte förlora allt de skrivit, eftersom anslutningen ofta bröts och de då fick börja om från början igen. Leaderkontoret var emellertid mycket duktiga på att förklara redovisningssystemet och vad de sökande skulle bifoga. Utan stöd från Leaderkontoret skulle emellertid bättre förklaringar behövas och en förnyad teknik, menar vissa projekt. Slutredovisningen tog tid, uppger en projektledare, trots att denna har en bakgrund inom bokföring. Hen tänker därmed att det kan vara tufft för de som saknar ekonomisk bakgrund.

Möjligheten att redovisa och göra ansökan om utbetalning så ofta som projektet vill, uppskattas av ett projekt. Projektet fick även en förskottsutbetalning som var outhärlig.

Flera projekt uppger att Jordbruksverkets långa handläggningstider skapat ekonomiska problem för dem. För ett företag tog det sju månader innan projektet fick stödet utbetalt från Jordbruksverket efter slutredovisningen. Sökanden hade ett sparkapital och kunde ligga ute med pengarna men hade hen inte haft det hade företaget gått i konkurs. Leaderkontoret hjälpte till att påskynda processen gentemot Jordbruksverket.

BEHOV AV KUNSKAPSHÖJNING OCH UTBYTE INOM HÅLLBARHETSPRINCIPERNA

Det har varit lite svårt att få projekten att verkligen integrera hållbarhetsprinciperna i sina projektansökningar, vilket har märkts på LAG-mötena när styrelsen ska poängsätta hållbarhetsprinciperna. Projekten skulle behöva få mer kunskap om vad hållbarhet är då de oftast tänker på miljöfrågor och missar jämställdheten och övriga hållbarhetsprinciper. Även LAG-styrelsen och Leaderkontoret ser behov av kompetensutveckling inom hållbarhet och då kopplat till Leaders roll, väldigt konkret samt hands on. Vad menas exempelvis med de olika hållbarhetsbegreppen som är av vikt vid en bedömning?

Erfarenheten av arbete med hållbarhet varierar bland projekten. En del har t.ex. stor erfarenhet av att arbeta med social hållbarhet medan kunskapen om ekologisk och ekonomisk hållbarhet är låg och vice versa. Det finns en viss osäkerhet kring arbetet med hållbarhetsprinciper som upplevs svårt och lätt resulterar i fina men tomma ord i ansökan, vilket upplevs tråkigt då de flesta tycker att det är viktiga

frågor. Ett projekt tyckte inte att det hade arbetat så mycket med hållbarhetsprinciperna men under intervjuerna beskrev de flera olika konkreta sätt som de arbetat med detta på. De hade bara inte sett det som hållbarhet men insåg att det inte behöver vara så komplicerat. I webbenkäten uppger endast ett projekt att det inte arbetat med någon av hållbarhetsprinciperna.

Ett förslag är därför att anordna en dag där projekten får träffa varandra och utbyta erfarenheter om arbetet med hållbarhetsprinciperna. De projekt som har hög kunskap om t.ex. ekologisk hållbarhet kan då dela med sig av detta till övriga projekt medan andra projekt kan presentera hur de arbetar med social och ekonomisk hållbarhet. Projekten kan då utbyta erfarenheter och stötta varandra i de utmaningar de står inför i arbetet med hållbarhet samt få tips på hur andra gjort. På de föreslagna projektverkstäderna skulle även diskussioner med varje projekt kring hur de konkret skulle kunna arbeta med hållbarhet kunna föras. Här kan med fördel även Leaderkontoret, landsbygdsutvecklarna och styrelsen delta för att såväl dela med sig av sin kunskap som erhålla ytterligare kompetenspåfyllnad.

KONTINUERLIG GRUNDUTBILDNING I LEADERMETODEN FÖR STYRELSEN

En grundutbildning i vad Leadermetoden är skulle behövas. Hur det är tänkt och en förståelse för hur Leader kompletterar andra finansieringsmöjligheter, strukturfonder och bygdemedel samt vart det finns finansiella glapp i systemet. Utbildningen behöver genomföras kontinuerligt då styrelsen regelbundet byts ut och nya ledamöter tillträder. Landsbygdsfonden är kraftigt nedskuren och de regionala statistikområdena kommer inte kunna få medel via Leader. Detta är något som ledamöterna behöver få kunskap om eftersom det kan innebära ett mycket stort mervärde för exempelvis Brunflo att få ett projekt då de inte kan söka andra projekt. Systemförståelse och kunskap kring programmet.

ÖNSKVÄRDA FRAMTIDA KOMPETENSER I STYRELSEN

Vid intag av nya styrelseledamöter är följande önskvärda kompetenser. Vissa specifika kompetenser utifrån Jordbruksverkets krav på underlag handlar om ytterligare kompetens för att arbeta fram bedömningsmallar, utvärdering och hur uppföljningen från hur man får projekt till att genomföra en bra uppföljning av projektet för att vissa på vilka effekter som skapas.

Fler ledamöter med kunskap om arbetsrätt önskas så att styrelsen uppfyller sitt arbetsgivaransvar, medarbetarsamtalen fungerar och utvecklingssamtal äger rum. Det har varit positivt med myndighetskompetens från Tillväxtverket, egna företagare med nätverk och friluftsperspektiv, kunskap om ideell sektor och Coompanion. Önskvärt med ledamöter som har politisk förankring så de politiska rummen som har påverkan på Leader t.ex. RUN närmas.

LEADERMEDLEN HAR I GANSKA HÖG GRAD BIDRAGIT TILL LANDSBYGDSUTVECKLING

Fem av sju intervjuade projekt har bidragit till landsbygdsutveckling genom att skapa nätverk och inhämta kunskap, produktutveckling för ett företag på landsbygden och marknadsföring av företaget via sociala medier (25 000 besökare de senaste dagarna och två förfrågningar sista veckan). Ett projekt har bidragit till att etablera ett arbetsintegrerande socialt företag på orten där åtta människor som tidigare stod långt ifrån arbetsmarknaden idag är anställda.

Ett projekt har bidragit till ökad inflyttning av barnfamiljer och andra familjer i glesbygd och att flera företag som en följd av detta startat på orten. En traditionell vinterdestination har utvecklat sommaraktiviteter som gjort området mer levande och attraktivt sommartid och därigenom ökat möjligheterna till året-runt-anställningar istället för säsongsanställningar för bygdens invånare.

En förstudie gick aldrig vidare till genomförandeprojekt eftersom samarbetsparterna klev av och inte såg det som sitt ansvar eller möjlighet. En annan förstudie har lagt grunden för landsbygdsutveckling men har inte bidragit till det ännu utan detta sker först i det framtida genomförandeprojektet.

Enligt webbenkäten uppger 34 % av projekten att landsbygdens utveckling hade försämrats påtagligt om projektet inte hade genomförts. 23 % uppger att landsbygdens utveckling hade försämrats marginellt och 14 % att landsbygdens utveckling hade förblivit oförändrad. 23 % vet inte. Projekten har utvecklat landsbygden genom att skapa återkommande evenemang och event som attraherar turister till området. Detta både synliggör bygden och kan leda till ökad inflyttning samtidigt som det bidrar till ekonomisk tillväxt för bygdens företag. Projekt har ökat tillgängligheten vid naturupplevelser som fiske för både personer med funktionsnedsättning/ar och turister. Engagemanget har emellertid varierat mellan olika kommuner och bygder, där en större spridning önskas.

Min bedömning är utifrån detta att Leadermedlen i ganska hög grad på olika sätt har bidragit till positiv landsbygdsutveckling.

SYNLIGHET OCH KOMMUNIKATION

De flesta projekt, 26 %, har fått kännedom om Leader via kommunen. 26 % har även fått kännedom på annat sätt, exempelvis från kommunen och privat, har haft finansiering via Leader tidigare, verksam inom Leader, via sin arbetsgivare, via arbetskollaga, via Coompanion eller via lapp i Studieförbundet Vuxenskolas lokaler. 21 % har fått kännedom om Leader via bekant. 18 % via Leader Sjö, Skog & Fjälls hemsida. 16 % via Leaderkontoret. 13 % via ett annat projekt. 8 % via sociala medier och 3 % via annonsering.

Utvärderarens förslag är att ha ett tätt kontakt med kommunernas landsbygdsutvecklare och regelbundet förse dem med information om beslutsdatum, regelförändringar och annat att sprida till föreningar, företag och inom kommunen. De pågående projekten bör också sprida information om sina beviljade projekt. Att information om beviljade projekt har lagts ut på Leaders hemsida är ett bra och tillgängligt sätt att sprida information om goda exempel liksom de filmer som tagits fram kring ett antal projekt. Att samarbeta med lokaltidningar och få dem att publicera artiklar om beviljade projekt kan också vara ett bra arbetssätt.

LEADERSTÖDET HAR VARIT AV STOR BETYDELSE

Leaderstödet har varit mycket viktigt för samtliga intervjuade organisationer eftersom projekten inte hade genomförts utan stödet. Det har även i mycket hög grad varit viktiga för 43 % av de projekt som besvarat webbenkäten, i hög grad viktiga för 29 % och i ganska hög grad för 20 %. Även här anger de allra flesta att projekten inte hade kunnat genomföras utan stödet ifrån Leader.

LEADERSTÖDET HAR I VARIERANDE HÖG GRAD STÄRKT SAMVERKAN MELLAN AKTÖRER I LEADEROMRÅDET

Såväl de flesta projekt som besvarat webbenkäten som de intervjuade projekten uppger att Leaders stöd i varierande hög grad har stärkt samverkan mellan olika aktörer i Leaderområdet. Samverkan har stärkts i mycket hög grad för 14 % av projekten, i hög grad för 20 %, i ganska hög grad för 37 %, i ganska låg grad för 17 %, i låg grad för 3 % och i mycket låg grad för 9 %.

LEADERPROGRAMMET HAR BIDRAGIT TILL ETT STORT ANTAL EFFEKTER

Leaderprogrammet har bidragit till ett stort antal både kort- och långsiktiga effekter. Dessa rör ett brett spektrum av olika områden, såväl ekonomiska som sociala och ekologiska. Hållbarhetsprincipernas effekter är inkluderade även om just *jämställdhet* är ett exempel där få synliga konkreta effekter beskrivs. Ett intervjuat projekt har försökt att arbeta med jämställdhet men upplevt svårigheter. Detta skulle därför kunna vara ett område att fokusera ytterligare på i den nya programperioden.

Ökad social hållbarhet med inkludering av personer med fysisk och psykisk ohälsa är den mest frekventa kortsiktiga effekten. Att notera är att *hälsofrämjande aktiviteter och friskvård* har inkluderats i effekten. Den näst vanliga kortsiktiga effekten är *ökad kunskap/ökad kännedom/ökad*

medvetenhet där bland annat förstudier har genomförts som skapat ökad kunskap och lett till bättre underlag inför ett eventuellt genomförandeprojekt. Andra projekt har gett människor ökad kunskap inom olika områden eller gett projekten viktig kunskap som de saknat tidigare.

Ökad social hållbarhet inklusive hälsofrämjande aktiviteter och friskvård är även den mest vanliga långsiktiga effekten. En anledning kan vara utvärderaren har slagit ihop dessa. Effekten rör inkludering på arbetsmarknaden, förbättrad hälsa, aktiviteter för hela familjen, från barn till mor- och farföräldrar, ökad tillgänglighet för personer med funktionsnedsättning/ar. *Kompetensutveckling* är den näst vanliga långsiktiga effekten och innefattar olika utbildningar eller kunskapsinhämtande med varierande innehåll. Exempelvis hundinstruktörsutbildning, ökad kunskap om vad gästerna/turisterna vill ha, ökad kunskap om förutsättningarna för ett förbättrat kollektivsystem inklusive kostnadsberäkningar, ökad kunskap om bygden, skogsutbildning för skogsägare och underlag till eventuellt införande i ordinarie verksamhet.

Den tredje mest vanliga långsiktiga effekten är *samverkan* där samverkan utvecklats genom projektet med olika nya samverkansparter.

5.2 REKOMMENDATIONER

1. Förenkla ansökningsblanketten och övriga dokument och regelverk så långt det är möjligt. Vissa regelverk och dokument styrs av Jordbruksverket och kan inte påverkas av Leader. Däremot kan Leader förenkla de dokument som Leader själva utvecklat och styr över. Om dokumenten förenklas kan även Leaderkontorets arbetsbörda minskas.
2. Integrera hållbarhetsprinciperna i ansökan istället för att låta det ligga som ett separat dokument men minska och förenkla frågorna.
3. Anordna projektverkstäder där Leaderkontorets medarbetare inför varje beslutsdatum i samverkan med kommunerna besöker samtliga kommuner och bollar projektidéer, hjälper till med projektansökningar och ger tips och råd. De sökande kan även träffas, utbyta erfarenheter och hitta samverkansparter.
4. Se över ansökningsblanketten kopplat till hur projektens resultat ska bli varaktiga och hållbara efter projekt slut. Få projekten att tänka extra kring detta.
5. Hitta en balans mellan beviljade medel, rätt finansieringsfond, tid för projekten och arbetsbelastning. Leaderkontorets medarbetare har ansträngt sig mycket för att få de sökandes projektidéer att passa in i Leaderprogrammet. Detta genom att krympa ner idéerna och anpassa dem så att de ska passa in istället för att slussa de sökande vidare till andra finansierer. Syftet har varit att bevilja programperiodens medel, men kanske skulle de ha prioriterat mera och slussat de sökande vidare istället. Detta blir emellertid lättare nu när det bara blir en finansieringsfond istället för tre.

Utvärderarens förslag är att utgå ifrån vilken finansieringsfond som passar projektidén bäst och slussa projektet dit oavsett om det avser en annan finansier. Det är viktigt att ha tid för de sökande och detta kan bättre uppnås om Leaderkontoret slussar vissa sökande vidare till andra finansierer.

6. Samarbeta tätt med kommunernas landsbygdsutvecklare och förse dem regelbundet med information om beslutsdatum, regelförändringar och annat att sprida till föreningar, företag

och inom kommunen. Gör riktade marknadsföringsinsatser och inbjudningar till områden där få söker. De pågående projekten bör också sprida information om sina beviljade projekt. Att information om beviljade projekt har lagts ut på Leaders hemsida är ett bra och tillgängligt sätt att sprida information om goda exempel liksom de filmer som tagits fram kring ett antal projekt. Att samarbeta med lokaltidningar och få dem att publicera artiklar om beviljade projekt kan också vara ett bra arbetssätt.

7. Anordna en dag där projekten får träffa varandra och utbyta erfarenheter om arbetet med hållbarhetsprinciperna. De projekt som har hög kunskap om t.ex. ekologisk hållbarhet kan då dela med sig av detta till övriga projekt medan andra projekt kan presentera hur de arbetar med social och ekonomisk hållbarhet. Projekten kan då utbyta erfarenheter och stötta varandra i de utmaningar de står inför i arbetet med hållbarhet samt få tips på hur andra gjort. På de föreslagna projektverkstäderna skulle även diskussioner med varje projekt kring hur de konkret skulle kunna arbeta med hållbarhet kunna föras. Här kan med fördel även landsbygdsutvecklarna, Leaderkontoret och styrelsen delta för att såväl dela med sig av sin kunskap som erhålla ytterligare kompetenspåfyllnad.
8. Anordna kontinuerlig grundutbildning i vad Leadermetoden är för styrelsen då ledamöterna regelbundet byts ut. Hur det är tänkt och en förståelse för hur Leader kompletterar andra finansieringsmöjligheter, strukturfonder och bygdemedel samt vart det finns finansiella glapp i systemet.
9. Vid intag av nya styrelseledamöter prioritera följande kompetenser; ytterligare kompetens för att arbeta fram bedömningsmallar, utvärdering och hur uppföljningen från projekt arbetas fram till att genomföra en bra uppföljning av projektet för att påvisa uppnådda effekter. Fler ledamöter med kunskap om arbetsrätt önskas så att styrelsen uppfyller sitt arbetsgivaransvar, medarbetarsamtalen fungerar och utvecklingssamtal äger rum. Det har varit positivt med myndighetskompetens från Tillväxtverket, egna företagare med nätverk och friluftsperspektiv, kunskap om ideell sektor och Coompanion. Önskvärt med ledamot med politisk förankring så de politiska rummen som har påverkan på Leader t.ex. RUN närmas.
10. Minska mängden inläsningsdokument inför styrelsemöten genom att sortera bort eventuella operativa punkter och fokusera på strategiska beslutspunkter.
11. Förenkla bedömningsmallarna så att alla i styrelsen förstår beräkningarna utan att ha deltagit i framtagandet.
12. Mer strategisk kommunikation genom riktade budskap till mottagarna, t.ex. nyhetsbrev till landsbygdsutvecklare, hemsida och sociala medier till sökande. Förtydliga projektens ansvar att sprida information om sitt projekt.
13. Mer frekvent och kontinuerlig uppföljning och utvärdering behövs från Leaderkontorets sida eller genom extern utvärdering för att möjliggöra uppföljning av indikatorer och andra effekter. Detta lyfts även av en del projekt själva som önskar stöd innan de har hunnit arbeta felaktigt under en längre tid.
14. Utvärderarens synpunkt är att det inte borde vara möjligt att endast slutredovisa utan delredovisningar borde vara obligatoriskt för att förhindra att projekten arbetar fel under hela projektperioden.
15. Förenkla slutredovisningen och inför ett modernare redovisningssystem.

16. Korta Jordbruksverkets handläggningstider och förenkla Jordbruksverkets regelverk.
17. Styrelsen ska arbeta strategiskt och vid behov utgöra rådgivande stöd till Leaderkontoret. Avsluta kontaktpersoner till projekten från styrelsens sida och låt istället detta skötas av Leaderkontorets operativa medarbetare.

FRÅGOR ATT FUNDERA KRING:

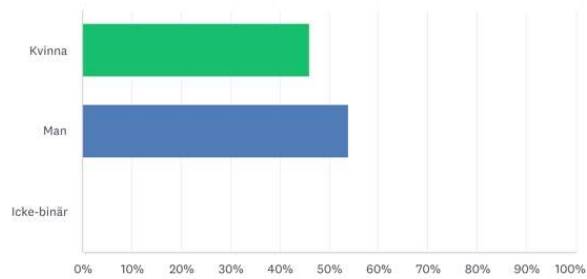
1. Hur stort ansvar ska Leaderkontoret ta för projekten?
En del sökande har aldrig sökt ett projekt tidigare, vilket har medfört att Leaderkontorets medarbetare fått hjälpa dem att skriva ansökan i minsta detalj. Dilemmat som då uppstår är att de sökande inte kommer ihåg vad det står i ansökan eller inte vill göra så, eftersom de är visionärer och vill göra på sitt sätt. När de då sedan ska slutrapportera så har de inte gjort vissa saker. Hur mycket medarbetarna än coachar dem så når de inte fram. Projekten använder inte heller alltid loggorna och tar inte till sig det trots att det sägs.
2. Var går gränsen för när en sökande inte klarar av att ta ansvar för, äga och driva ett projekt?
3. Hur följs arbetet med hållbarhetsprinciperna upp?

BILAGA 1 WEBBENKÄTENS RESULTAT

Fråga 1

Kön

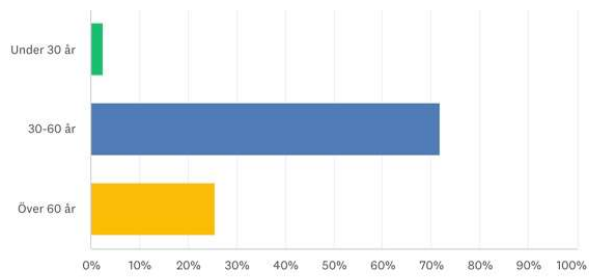
Svarade: 39 Hoppade över: 0



Fråga 2

Ålder

Svarade: 39 Hoppade över: 0

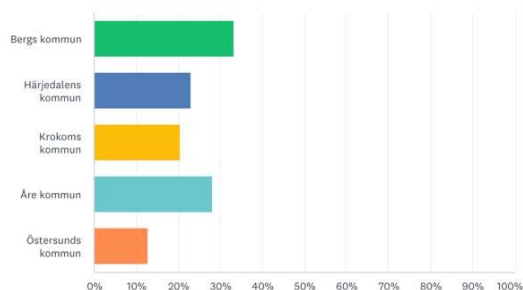


SVARSVAL	SVAR
Under 30 år	2,56 % 1
30-60 år	71,79 % 28
Över 60 år	25,64 % 10
TOTALT	39

Fråga 3

I vilken kommun/kommuner drevs projektet? Flera alternativ är möjliga.

Svarade: 39 Hoppade över: 0

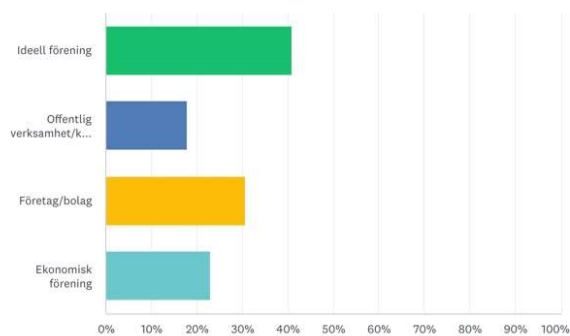


SVARSVAL	SVAR
▼ Bergs kommun	33,33 % 13
▼ Härjedalens kommun	23,08 % 9
▼ Krokoms kommun	20,51 % 8
▼ Åre kommun	28,21 % 11
▼ Östersunds kommun	12,82 % 5
Totalt antal svarande: 39	

Fråga 4

Projektet genomfördes av...Flera alternativ är möjliga.

Svarade: 39 Hoppade över: 0

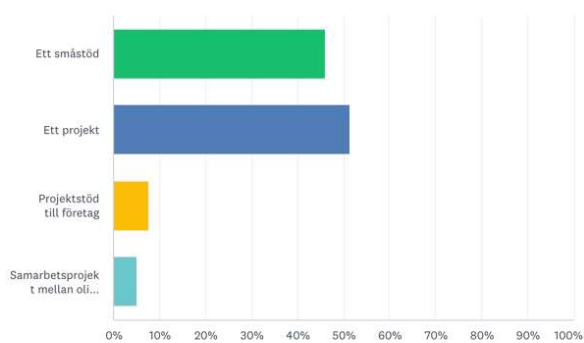


SVARSVAL	SVAR
▼ Ideell förening	41,03 % 16
▼ Offentlig verksamhet/kommun	17,95 % 7
▼ Företag/bolag	30,77 % 12
▼ Ekonomisk förening	23,08 % 9
Totalt antal svarande: 39	

Fråga 5

Projektet var: Flera alternativ är möjliga

Svarade: 39 Hoppade över: 0

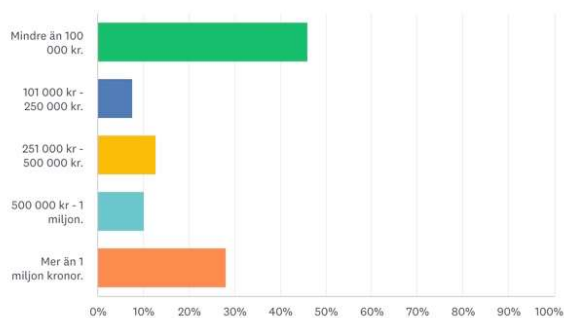


SVARSVAL	SVAR
▼ Ett småstöd	46,15 % 18
▼ Ett projekt	51,28 % 20
▼ Projektstöd till företag	7,69 % 3
▼ Samarbetsprojekt mellan olika Leaderområden	5,13 % 2
Totalt antal svarande: 39	

Fråga 6

Hur stort stöd beviljades ert projekt? Om du beviljats flera projekt med olika belopp kan du välja flera svar.

Svarade: 39 Hoppade över: 0

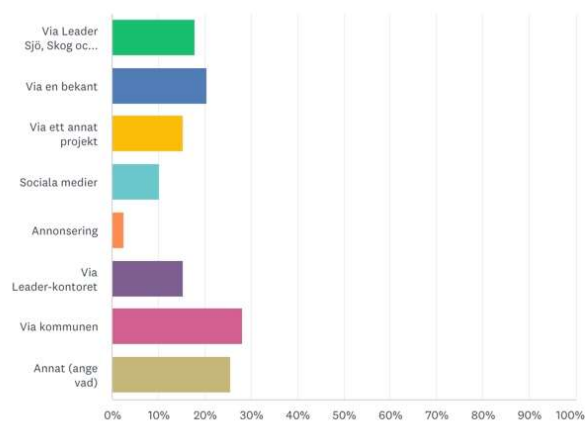


SVARSVAL	SVAR
▼ Mindre än 100 000 kr.	46,15 % 18
▼ 101 000 kr - 250 000 kr.	7,69 % 3
▼ 251 000 kr - 500 000 kr.	12,82 % 5
▼ 500 000 kr - 1 miljon.	10,26 % 4
▼ Mer än 1 miljon kronor.	28,21 % 11
Totalt antal svarande: 39	

Fråga 7

Hur fick du kännedom om att Leader Sjö, Skog och Fjäll fanns? Flera alternativ är möjliga.

Svarade: 39 Hoppade över: 0



SVARSVAL	SVAR
▼ Via Leader Sjö, Skog och Fjälls hemsida	17,95 % 7
▼ Via en bekant	20,51 % 8
▼ Via ett annat projekt	15,38 % 6
▼ Sociala medier	10,26 % 4
▼ Annonsering	2,56 % 1
▼ Via Leader-kontoret	15,38 % 6
▼ Via kommunen	28,21 % 11
▼ Annat (ange vad)	Svar 25,64 % 10
Totalt antal svarande: 39	

Fråga 8

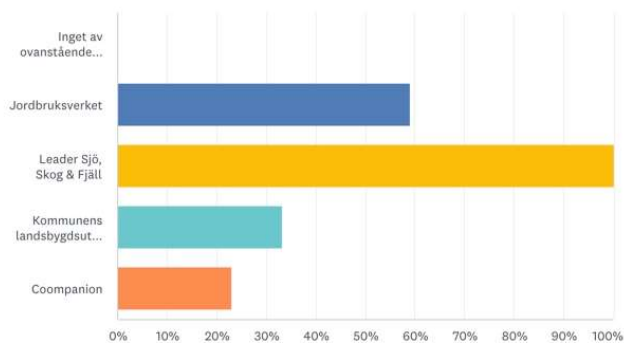
Har du något förslag på andra kanaler där Leader skulle kunna nå ut till fler som vill söka projekt?

- Via sociala medier som näringslivsutvecklingen i Åre kommun, annons i Årebladet etc.
- Studieförbundet Vuxenskolan har en mängd samarbeten med olika små ideella föreningar i kommunen. Man skulle ev. kunna bjuda in dem till en träff om man kan erbjuda dem stöd i ansökningsprocessen och "testa sina idéer".
- Kanske anordna någon typ av träffar lokalt med några av oss som fått projektstöd.
- Kampanj sociala medier riktad till föreningar, byutvecklingsgrupper.
- Möten med företag och föreningar.
- Företagarföreningar, föreningsnätverk.
- Vara med på kommunernas utvecklingsmöten i bygder i länet.
- Näringslivskontoret, via företag som erbjuder företagsrådgivning.
- Uppsökande verksamhet till potentiella projektägare.
- Via lokaltidningarna, bygga upp ett nära samarbete med media – lokalt. Så de skriver om alla pågående Leaderprojekt.
- Via intressenter som på olika sätt deltog i förarbetet till den nya perioden.

Fråga 9

Vilka av följande aktörer har du varit i kontakt med i samband med ditt projekt? Flera svar är möjliga.

Svarade: 39 Hoppade över: 0



SVARSVAL	SVAR
▼ Inget av ovanstående alternativ	0,00 % 0
▼ Jordbruksverket	58,97 % 23
▼ Leader Sjö, Skog & Fjäll	100,00 % 39
▼ Kommunens landsbygdsutvecklare	33,33 % 13
▼ Coompanion	23,08 % 9
Totalt antal svarande: 39	

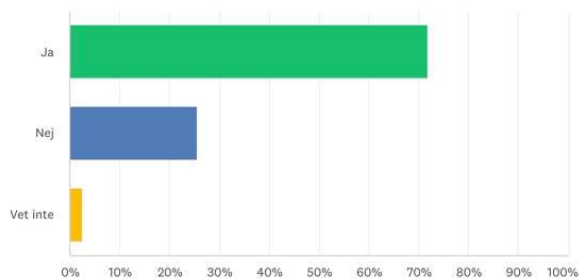
Kommentarer:

- Många företag
- Transportföretag, universitet, föreningar, regionen, kommuner.
- Kommunen
- Tillväxtverket, kommunala näringslivsutvecklare, AME, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan

Fråga 10

Upplever du att informationen om hur man söker, genomför och slutrapporterar Leaderprojekt är lättillgänglig och enkel att förstå.

Svarade: 39 Hoppade över: 0



SVARSVAL	SVAR
▼ Ja	71,79 % 28
▼ Nej	25,64 % 10
▼ Vet inte	2,56 % 1
TOTALT	39

Fråga 11

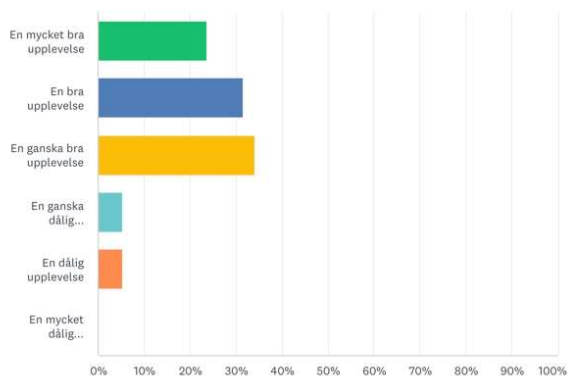
Vad i informationen är inte lättillgängligt och enkelt att förstå? Specificera gärna vems information som kan förbättras och ge gärna förslag på hur.

- Oklar
- Jordbruksverkets krångliga regelverk.
- Upplägget är krångligt.
- Jag tycker hela proceduren är alldeles för krånglig och svår och man blir hela tiden bemött med misstänksamhet och miss tro, istället för att bli peppad över att man lägger så mycket tid för att bidra till samhället. Precis som om syftet är att göra det så svårt som möjligt administrativt och få de som ansöker att känna att de gör något dumt istället för att bidra till något bra. Det känns som om ni inte vill att folk ska lyckas söka pengar för sina projekt. Eller att det bara är ett spel för att det ska låta bra att kunna söka pengar, men i själva verket så kostar alla era administrativa procedurer mycket mer än de pengar ni delar ut. System fel. Jag kan inte säga vilken information som är svår att förstå. Allt känns bara som om det är gjort för att ingen ska ens orka söka pengar även om de har världens bästa projekt. Tror ni missar en massa kreativa duktiga personer och projekt, bara för att allt är tungjobbat. Det är kreativa människor som är duktiga på att skapa bra grejer, men de kanske inte är administratörer.
- Ekonomidelar i ansökning och redovisning upplevs som krånglig, iaf första ggn. Beror även på vilken målgrupp som söker.
- För mycket pappers jobb.
- Kopplingen mellan Leader och Jordbruksverket är otydlig. Upplevelsen är olika. Leader är mycket tillmötesgående medan Jordbruksverkets är krånglig och byråkratisk. Önskedrömmen vore att all hantering kring projektet är med Leader direkt.
- Lokala Leader-handläggare är toppen. :-) Men Jordbruksverkets snåriga digitala system, världsfrånvända principer med schablonberäkningar istället för faktiska summor, ständigt nya handläggare med varierande social förmåga samt orimligt byråkratiska kommunikation ger en ont i magen minst varannan gång. Det är obegripligt att Jordbruksverket är så dåligt på administration. Jag skulle önska och föreslå att Leader flyttas över till Tillväxtverket. Det är stor skillnad.
- Krångligt att ansöka och rapportera. Vi hade däremot värdefull hjälp av en anställd på Leader.
- Svårt om man inte har varit i kontakt med liknande tidigare. Ännu utförligare manualer.

Fråga 12

Hur upplever du att det har varit att driva ett Leaderprojekt?

Svarade: 38 Hoppade över: 1



SVARSVAL	SVAR
En mycket bra upplevelse	23,68 % 9
En bra upplevelse	31,58 % 12
En ganska bra upplevelse	34,21 % 13
En ganska dålig upplevelse	5,26 % 2
En dålig upplevelse	5,26 % 2
En mycket dålig upplevelse	0,00 % 0
TOTALT	38

Kommentarer:

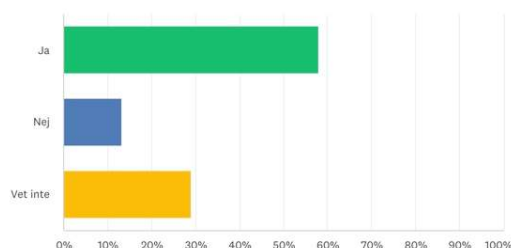
- Kontakterna och stödet från Leader fungerar bra. De långa handläggningstiderna och byråkratin på Jordbruksverket är katastrofal. Grundidén med Leader är bra.
- Stökig ansökan
- Var lite struligt i början. Tog mycket tid.
- För mycket byråkrati, allmänt krångligt.
- När man väl kommit igenom de olika stegen i ansökan, som upplevdes ganska bösig, så var det relativt lättadministrerat.
- Mycket hjälp från Leaderkontoret i Carina och Thorpe.
- Se svar på frågan innan. Mest pga. att man blir bemött med misstänksamhet och krångel, fast man lägger ner hela sin själ i ett projekt som gynnar och bidrar till människor i lokalbygden. Det känns som att personerna som jobbar med det har fastnat i sina papper och regler istället för att verkligen se alla dessa eldsjälar som vill skapa en bättre värld. Känns inte som om ni vill att personer ska lyckas med sina projekt.
- Bra stöd från Leaderkontoret.
- Hade en rutinerad projektledare.
- Jag önskar att jag hade fått stöd från min arbetsgivare, t ex en projektledarkurs. Jag upplevde redovisningen som omfattande men jag fick mycket bra stöd från Leaderkontoret för att bolla kostnader. Jag projektledare ett projekt på över 4 miljoner kr, och när projektet var slut fanns 2 miljoner kvar. Toppen att vi nådde målen på ett mindre belopp kanske, men jag hade velat ha stöd från arbetsgivaren eller Leader, kanske en uppföljning utifrån spenderat belopp när det var så många miljoner kr det gällde. Jag tycker att det är pinsamt att man bara får rekvirera 90 kr för lunch/middag. Jag skäms när jag bokar mat hos landsbygdsföretagare och måste nästan be dem skriva något annat på fakturan för att kostnaden ska kunna tas. Det är alldeles för lite pengar för en måltid. Schablonen för fika är mer rimlig, men lunch/middag går inte.

- Jordbruksverket handläggningstider var katastrof och höll på att leda till konkurs. Noll förståelse och kompetens hos handläggare. Leaderkontoret var dock bra.
- Träning att jobba i projektform och med projektledning. Gett erfarenhet av hur man söker projektmedel och hur man gör slutrapportering. Fått nya kontakter.
- Möjligheten att genomföra ett angeläget projekt.
- Bra stöd och information från Leader.
- Projekten och processerna kring vårt utvecklingsarbete har betytt mycket, och Leader-personalen är alltid bra stöd. Men det som har med Jordbruksverkets handläggning att göra drar ner betyget och det går liksom inte bortse från, för det går inte att välja bort Jordbruksverket så alternativet är att välja bort Leader.
- Utan den hjälp och handledning som jag fått av Leader så ser jag det ytterst svårt att genomdrivit projektets ansökan. Mycket nöjd med den hjälp jag fått.
- Pga. egen sjukdom blev det inte som det var tänkt.
- Lite krångliga blanketter som kan förenklas för att lättare komma i mål med ansökningsprocessen.
- Komplicerat men en bra upplevelse på grund av superbra stöd från Leader kontoret.
- Helt ok men ett problem var att systemet för samarbetsprojekt är dåligt utvecklat. Redovisningen blir ett administrativt mörker. Det borde vara rimligt att man bara lämnar in en redovisning som sedan kopieras och kostnaden delas upp mellan områdena i linje med vad som beslöts när projektet godkändes. Nu blev det stora problem med att vi av misstag råkade skriva olika på någon blankett eller att handläggare gjorde olika bedömning i vissa frågor.
- Blev svårare då pandemin slog till.
- Inte Leaders fel, förutsättningarna i projektet var dåliga, inte heller projektägarens fel utan berodde av konflikter i området som förstärkts till följd av pandemin men även ägarskiften, inflyttade, förändringar i konstellationer osv. Jordbruksverkets följdfrågor är orimliga. Får frågor som redan är besvarade, ifrågasätter ramavtal, djupdyker i upphandlingar för mindre än 1000 kr, ställer frågorna utifrån första beslut trots att det finns ett förlängningsbeslut med tillskott i budget osv. Vi får "lära" Jordbruksverkets handläggare (som ofta byts) regelverk, vad som står i Landsbygdsprogrammet, våra beslut osv. Det tar enormt mycket tid även sen projektet avslutats och projektledare och projektägare har andra uppdrag. Att finansiering i LBP är annorlunda än annan finansiering är ok och något att bara förhålla sig till, men det Jordbruksverkets hantering är under all kritik. Här kanske Leader skulle kunna fungera bättre som mellanhand än idag? Alla före detta PL kanske inte känner för att lägga ner tid på tidigare projekt i det oändliga? Projektägare och projektägare kanske inte heller klarar argumentationen mot Jordbruksverket i efterhand? Vi riskerar att bara ha "proffsprojekt" att de viktiga små med stor betydelse inte genomförs, att de inte får pengarna när projektet är avslutat och därmed avskräcker andra för Leader. Skjut budbäraren liksom.
- Jag har alltid haft en mycket fin dialog med personalen på Leader och de har varit mycket behjälpliga på alla sätt och med olika moment i från att boll tider, till att söka om småstöd till ett genomförande projekt.

Fråga 13

Tycker du att Leader Sjö, Skog och Fjälls finansieringsvillkor möjliggör för alla målgrupper att söka och driva projekt? Exempelvis medfinansiering med ideella resurser eller likviditet.

Svarade: 38 Hoppade över: 1



SVARSVAL	SVAR	
▼ Ja	57,89 %	22
▼ Nej	13,16 %	5
▼ Vet inte	28,95 %	11
TOTALT		38

Fråga 14

Vad i finansieringsvillkoren försvårar för vissa målgrupper att söka och driva projekt?

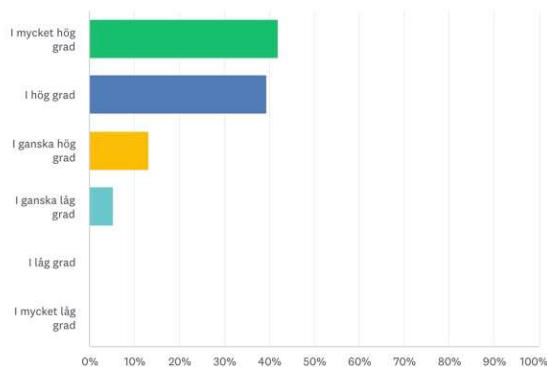
Kommentarer:

- Att beviljat stöd betalas ut så långt efter man lagt ut pengar, dvs att den som fått beviljat måste ta lån för att kunna slutföra ett projekt, vilket är dåligt. Och Jordbruksverkets långa handlingsid gör att detta stöd inte är för föreningar, eller bolag med liten plånbok. Gör om så att peng betalas ut med kravspec, följer man inte krav om tex redovisning vart pengar gått, så blir man återbetalningsskyldig.
- För lite kunskap, tror det är krångligt och inte för dom.
- Svårt att säga, kommer inte ihåg nu, men det känns som om det är oväsentliga frågor som måste besvaras som inte har med alla projekt att göra. Tex att man ska kunna specificera i små projekt att det ska vara bra för alla grupper, men man har ingen aning om vilka grupper som har nytt av ens projekt. Måste man dela in människor och kunder in kvinnor, män, utländsk härkomst, handikappade? När det gäller små projekt är det svårt. Svårt att veta om det kommer leda till anställningar etc. Jag tycker ni ska göra mycket enklare ansökningar för speciellt små projekt. Jag tror ni tappar en massa bra projekt som vanliga människor och eldsjälur vill bidra med.
- Du måste i princip ha ett eget kapital på projektbudgeten på ditt bankkonto för att kunna driva ett projekt pga. Jordbruksverkets handläggning.
- Krav på god kännedom om upphandlingsregler. Krav på långt gången precisering av insatser på förhand.

Fråga 15

I vilken grad upplever du att du har fått det stöd ifrån kontoret för Leader Sjö, Skog och Fjäll som du haft behov av? Exempelvis under ansökan, under genomförandet av projektet eller under slutredovisningen av projektet.

Svarade: 38 Hoppade över: 1



SVARSVAL	SVAR
I mycket hög grad	42,11 % 16
I hög grad	39,47 % 15
I ganska hög grad	13,16 % 5
I ganska låg grad	5,26 % 2
I låg grad	0,00 % 0
I mycket låg grad	0,00 % 0
TOTALT	38

Kommentarer:

- Lätt att komma i kontakt med, väldigt tillgänglig personal.
- Har inte känts peppande, utan mer regelryttare.
- Kontoret gjorde vad de kunde i sin makt för att hjälpa.
- Lite väl mycket av kanske nödvändig byråkrati och även osäkerhet ang vilket stöd som skulle sökas.
- Tydliga och snabba svar från kontoret.
- Alltid hjälpsamma och snabba på att svara.
- Catarina och Carina svarade snabbt och tydligt och med mycket hög service, de var alltid stöttande.
- Anser att arvodesnivån som godkänns är på tok för låg och inte ändamålsenlig.
- Vår kontakt har varit tillgänglig både på telefon och mail och svarat mycket snabbt. Flera personliga träffar på plats med stöd och hjälp som varit ovärderliga i ansökningsarbetet och redovisning.
- Alltid serviceinriktat och vill projektet väl.
- Som jag skrev i förra, jag har fått all stöd och hjälp jag ha behövde och tips på hur jag skall göra för att få till genomförande projekt.

Fråga 16

Är det något stöd ifrån kontoret för Leader Sjö, Skog & Fjäll som du saknat? Exempelvis under ansökan, under genomförandet av projektet eller under slutredovisningen av projektet?

- Projektledning
- Under ansökan
- Enklare ansökningsformulär Inte nästan likadana frågor som kräver olika svar.
- Mer stöd i hur redovisning till Jordbruksverket ska göras.
- Uppföljning under tiden.

- För att få mer bra projekt gjorda , så bör det finnas mer hjälp med ansökningarna. Tex vissa tider där de som ansöker kan sitta själv eller i grupp med tillgång till handledare. Så att vem du än är med en bra ide får hjälp med själv ansökan. Det som är fel är att all fokus är på ansökan och administration istället för vad folk verkligen kan skapa och bidra till sina medmänniskor och lokalbygd.
- Det jag nämnde tidigare, när projektet var så stort hade man kunnat bolla kostnaderna efter 1 eller två år och resonerat lite.
- Lite bättre förklarar.
- Nej inte som jag känner det. Men slutredovisningen fick man tänka till lite mer få för att använda rätt dokument.
- Möjligtvis i kontakt med Jordbruksverket. Hade varit skönt om Leader hade haft en mer aktiv roll i den kontakten.
- Ett stort handicap är bristen på projektägare. Det kan vara hopplöst att få någon att ta på sig rollen även om de får betalt. Då missar man troligen många intressanta projekt.
- Nej, kommer inte på nåt. Van att driva projekt vilket kanske gör att jag inte haft stort behov av stöd, men särskilt Carina på kontoret är en otrolig klippa vilken fråga det än gäller!
- Det jag har förstått är att det är svårt för enskilda företag och små bolag att få stöd, och att det gärna skall vara större organisationer som står som huvudman och det kan jag tycker är synd.

Fråga 17

Vilka skulle du säga är de största effekterna vid projektslut som ert projekt har bidragit till?

Kommentarer:

- Vi kunde genomföra tänkt projekt.
- Ökad folkhälsa Stort engagemang av många under genomförandet (socialt och arbetstimmar).
- Vi har haft flera projekt. Vi har kunnat genomföra en första omgång på vägen till vår Vision 2030.
- Ett bra underlag för fortsatt arbete.
- Vi kunde investera i utrustning för att genomföra projektet.
- Utvecklingen av föreningen.
- Utveckling av produkten i området.
- Arbetstillfälle och nytänkande.
- Eftersom vi drev en förstudie så blev effekten enorm då förstudien ledde till ett stort utvecklingsprojekt.
- Inkludering o ett strukturerat arbetssätt kring vad som behöver göras o vem som gör vad.
- En större möjlighet och inspiration för hälsa och inre utveckling i lokalområdet. Fler människor har hittat till hälsofrämjande aktiviteter i närområdet. En lokal mötesplats som inspirerar till välmående.
- Många nya entreprenörer som lärt sig mycket.
- Ökad kännedom
- Lyfta in hållbarhet i konkret handling på en besökar-evenemang, samt faktan att nätverket Hållbara Åre (ca 55 medlemmar) tog del av att vi fick medel för att utforska och genomföra detta lilla lokala projekt.
- Hjälpa handikappade.
- Vi har tack vare projektet lyckats skapa 15 tillgängliga fiskeplatser i kommunen. Projektet har skapat möjlighet att vi kunnat söka andra projektmedel för att finansiera byggnationerna av dessa.
- Vi har en kunskapsbank, metoder och ett material som andra kan ta vidare.
- Att människor som inte skulle ha träffats annars har just träffats och samarbetar idag. Projektet har därmed lett till utveckling. Har man någon som jobbar med ett projekt- så blir jobbet gjort. Utvecklingen hade inte skett på samma sett om inte projektet blivit av. Jag tycker

att 'gröna näringar' och landsbygds perspektivet har blivit synligt i offentlig sammanhang nu mer än innan. Projekt drev på det. Småstöd projektet: facilitering av starten av en Tillsammansodling. Det har underlättat samarbetet.

- Att jag på egen hand gjorde ett nytt VM i Draghund i Östersund 2022.
- Att det tog otroligt mycket tid att redovisa stödet, mycket arbete för en låg summa pengar.
- Nu finns det ett genomarbetat underlag för att starta upp projektet i större skala.
- Det projekt jag rapporterar om här är ett förstudieprojekt. Det omedelbara resultatet var att berörda kommuner m. fl. tog till sig förstudiens resultat för vidare genomförande.
- Ökad kunskap om psykisk hälsa bland arbetsgivare, på arbetsplatser och i viss utsträckning bland personer med annan språklig bakgrund.
- Ökad medvetenhet om oss som aktör.
- Eftersom det är flera processer är det inte så enkelt att sammanfatta. Två livskraftiga ämnesnätverk har i alla fall bildats som resultat av projekten och dessa nätverk fortsätter att utvecklas. Många personer (100+) har fått möjlighet att lära sig nya saker. Drygt 10 personer har fått yrkespraktik och för några hade det stor social betydelse i ett för dem tufft läge. Vi har omsatt flera nätverkares idéer i konkreta prototyper, som är en bra grund för fortsatta aktiviteter.
- Leaderprojektet var en bra start på ett numer årligen återkommande projekt.
- Som jag angav i ansökan har en helt ny kundgrupp kunnat nås då jag bara håller på med leverans av specialsågat virke. Det har gett mig ett större urval av säljbara produkter.
- Rörelseglädje.
- Hjälpt med föreningens digitalisering.
- Vi har kunnat etablera en databas av fastighetsägare i Skålans by och närliggande områden för att kunna uppdateras över tid för att kunna vara underlag för en levande bygd.
- Att vi konstaterade att det inte fanns potential att gå vidare i ett större projekt.
- Fler arbetstillfällen än vi räknat med från början till målgruppen vi jobbar med.
- Ny led med markavtal och tydlig skyltning som alla kan förstå. Nya samarbeten som en följd av projektet men inte som en del av projektet. Lyft konflikter som varit jobbiga, men som tydliggjort var problemen ligger, inte alltid där ryktet säger vilket varit bra att synliggöra i detta fall med många nya intressenter.
- Kursen Skogsutbildning för Skogsägare kom igång. Den drivs fortfarande och ger möjlighet för privata skogsägare att få skoglig kunskap från oberoende aktörer.
- Inflyttning samt igångsättning av verksamhet.
- Ökad hälsa och livsglädje för deltagarna i projektet. Det har genererat ny kunskap i form av utvärderingar och forskning och de som har varit involverade i projektet har känt stort engagemang och glädje. Projektet har också spridit fina upplevelser och kunskap till allmänheten.

Fråga 18

Vilka skulle du säga är de största effekterna som ert projekt har bidragit till 3-5 år efter projektslut? Om ditt projekt precis har avslutats gör en bästa bedömning.

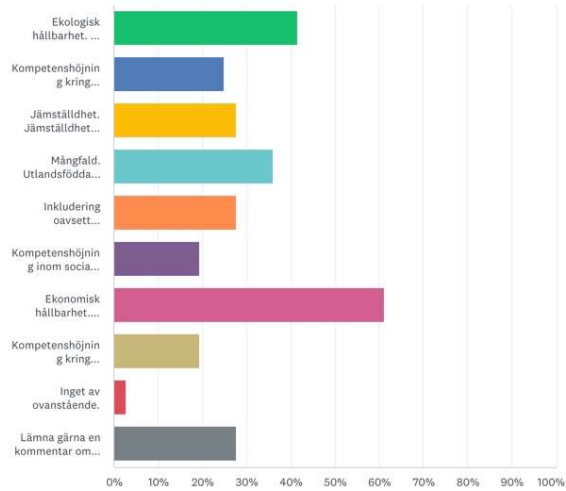
- Föreningens verksamhet kan fortleva i fler år framåt
- Visa på möjligheter när många parter samverkar (entreprenörskap)
- Lite olika för de olika projekten. Vi har påbörjat arbetet på att bygga en mer professionell ledförvaltningsorganisation och gjort vissa investeringar i nya leder.
- Underlag till eventuellt införande i ordinarie verksamhet.
- Vårt projekt lever efter projekttiden.
- Fler tävlande i föreningen.
- Området har fått en expanderings av nya gäster efter vårt projekt.

- Bättre samverkan.
- Ett stort omtag kring turistområdets största reseanledning vilket efter pandemins påverkan har varit ett otroligt viktigt projekt.
- Vi har bidragit med bättre förutsättningar att utveckla byn.
- Närheten och tillgängligheten till hälsofrämjande aktiviteter som ökar välmåendet. Fler besökare även från andra orter. Många småföretagare inom hälsa har fått möjligheten att utvecklat sin verksamhet och hjälpt många till bättre hälsa och större medvetenhet. Projektet har bidragit till hundratals hälsofrämjande event och ännu fler deltagare som tagit del av kunskap och inspiration för större välmående. Bidragit till etableringen av verksamheten och dess erbjudanden.
- Fler vågar starta företag.
- Projektet lever vidare och utvecklas.
- Kanske kan det bidra till att hållbarhet får ett större fokus i Destinationens evenemang? Och i Campus utbildningarna då event-eleverna var med.
- Lättåtkomligt.
- Skapat förutsättning för att lokala FVO och företagare för att kunna öka intäkter från fisket.
- Att verksamheten kan fungera vidare utan de idag mest drivande personerna.
- Samverkan och gröna frågor på bordet i offentlig sektor.
- Ytterligare draghunds VM och tävlingar till Jämtland. Dock inte till Härjedalen läs Sveg pga. av företagares attityd och oprofessionalism.
- Inspirera andra.
- Gett erfarenheter och är då grunden i huvudprojektet om det har startats upp.
- Att förstudiens resultat fortfarande påverkar utvecklingsarbetet.
- Forskning visar att utbildning i psykisk hälsa gör det lättare att söka, få och ta emot rätt hjälp. Vi hoppas att projektet bidrar till ökad psykisk hälsa.
- Högre omsättning och bättre gemenskap för företag inom projektet.
- Tre hus är byggda och de fortsätter glädja sina användare under lång tid framöver. Folk har hittat nya samarbetspartners, vänner och rentav någon käresta. Folk har utbildat sig, fått hjälp på olika vis och inspiration att arbeta vidare, hitta lösningar. Det går att göra långa sambandskedjor.
- Projektet lever kvar årligen. Leader behövdes för att komma igång.
- Jag har tagit mig in på en marknad som inte existerade i Jämtland men levererar till övriga Sverige och till en kundgrupp som visar sig vara ekonomiskt oberoende och som hela tiden växer. och var jag befinner mig om tre år kan jag inte yttra mig om.
- Fysisk aktivitet för alla.
- Föreningen är mer lättillgänglig. Dock kom en pandemi som gör det svårt att utvärdera då allt stod stilla under lång tid.
- Vi vet vem som äger vad för att kunna bearbeta för att säkra framtida inflyttning till Skålans by och därmed säkra upp de verksamheter som bedrivs genom Skålans bysamverkan såsom förskola, självbetjäningsbutik för livsmedel, CYPAKUTSI, drivmedelsstation mm.
- Fler arbetstillfällen än vi räknat med från början till målgruppen vi jobbar med. Vi möter ett mycket större behov än vi trodde på hunddagisplatser.
- Fortsatta samarbeten och med lite tur ytterligare en ledsträcka.
- Fler kunnigare skogsägare.
- Inflyttning, mer kännedom om området. Samarbete.
- Deltagarnas ökade hälsa och livskvalitet som har gjort att de har tagit nya steg i livet bort från arbetslöshet och sjukskrivning och till egen makt och inkomst. Och vilka positiva konsekvenser det har för deltagarnas barn.

Fråga 19

Har projektet bidragit till hållbarhet genom att främja någon av följande effekter? Kryssa i de effekter som ditt projekt har bidragit till. Flera svar är möjliga.

Svarade: 36 Hoppade över: 3



SVARSVAL	SVAR
Ekologisk hållbarhet. Med ekologisk hållbarhet menas utveckling som tar hänsyn till naturens ekosystemgränser.	41,67% 15
Kompetenshöjning kring ekologisk hållbarhet. T ex utbildning, kurser eller föreläsningar i ämnet.	25,00% 9
Jämställdhet. Jämställdhet mellan könen.	27,78% 10
Mångfald. Utlandsfödda, äldre, personer med funktionsvariationer, personer med könsöverskridande identitet, personer med olika sexuell läggning, personer med olika religionstillhörighet eller personer med olika kön inkluderas och integreras i att driva utvecklingen.	36,11% 13
Inkludering oavsett funktionsförmåga. T ex projekt som inkluderar personer med olika funktionsvariationer/er.	27,78% 10
Kompetenshöjning inom social hållbarhet. T ex utbildning, kurser eller föreläsningar i ämnet. Social hållbarhet är exempelvis jämställdhet mellan könen, mångfald och inkludering oavsett funktionsförmåga.	19,44% 7
Ekonomisk hållbarhet. Ekonomisk hållbarhet är ekonomisk tillväxt som inte sker på bekostnad av människor och miljö.	61,11% 22
Kompetenshöjning kring ekonomisk hållbarhet. T ex utbildning, kurser eller föreläsningar i ämnet.	19,44% 7
Inget av ovanstående.	2,78% 1
Lämna gärna en kommentar om på vilket sätt projektet har bidragit till hållbarhet:	Svar 27,78% 10

Totalt antal svarande: 36

Kommentarer:

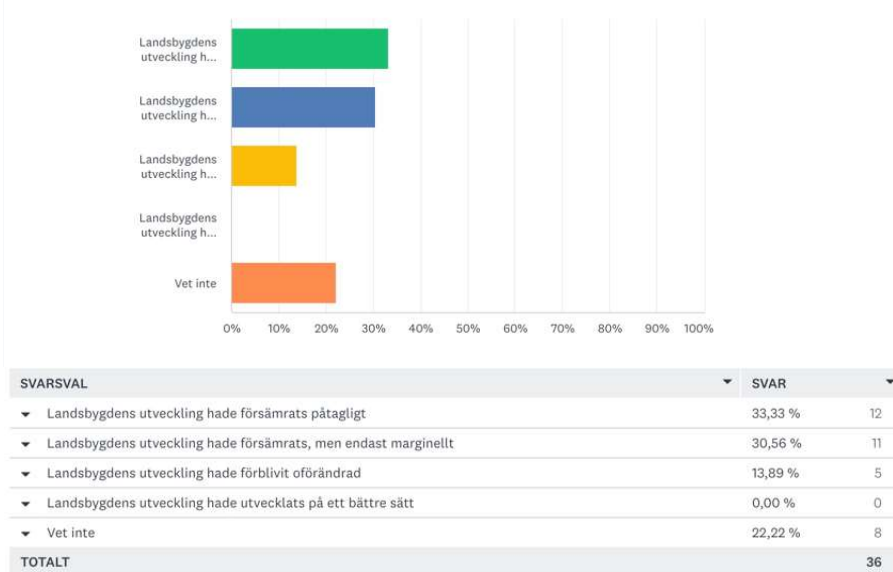
- Vårt arbete som helhet stöder flera av målen ovan, men de konkreta insatserna i projekten har inte varit riktade utifrån dessa mål.
- Friskvård.
- Projektet bidrog till att belysa behovet av förändringar kring ekonomisk och ekologisk hållbarhet samt praktiska förslag till förändring.
- Projektet och förlängningen av projektet och dess kurser och aktiviteter bidrar till personlig utveckling, välmående, medkänsla och ökad medvetenhet är grunden för all positiv utveckling och hållbarhet i ett samhälle, så skulle jag vilja säga att allting börjar med vårt eget välmående och hållbarhet för att kunna ta det ut i större sammanhang. Hälsosamma och kärleksfulla människor skapar hälsosamma relationer och samhällen som är hållbara.
- Väcka tankar och samtal om Cirkulär ekonomi, dela-ägande, reparera/laga vårda.

- Hållbarhet i den mening att all nedlagd tid och alla resurser inte går till spillo när nästa generation intresserade ska ta vid.
- Psykisk hälsa skapar utanförskap. Ökad kunskap ökar inkludering, mångfald och jämställdhet.
- En motionsaktivitet som lockar över 1000 deltagare/år är nu i gång.
- Då jag hämtar virke ur egen skog och vidareförädlar kan jag styra virkesuttaget till icke känsliga områden och dessutom plockhugga de träd jag behöver.
- Hållbar livskvalitet och hälsa både fysisk och psykisk utöver att faktiskt fått lära sig om att odla ekologiskt, laga ekologisk mat och kunskap om att leva på ett sätt som är bra från mikronivå till makronivå.

Fråga 20

Tänk dig att detta projekt aldrig hade genomförts; vilka hade följderna då blivit för det område som projektet genomförs i?

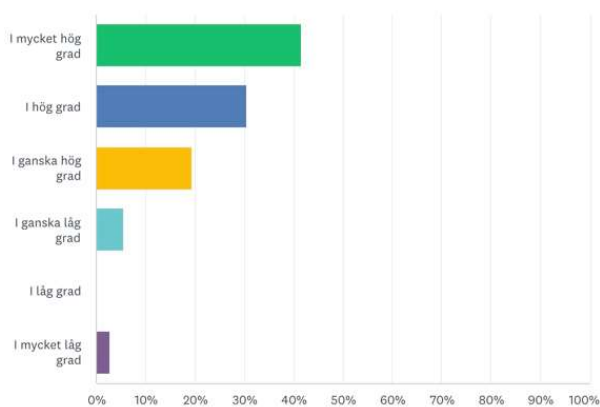
Svarade: 36 Hoppade över: 3



Fråga 21

I vilken grad har pengarna från Leader Sjö, Skog och Fjäll varit viktiga för din organisation?

Svarade: 36 Hoppade över: 3



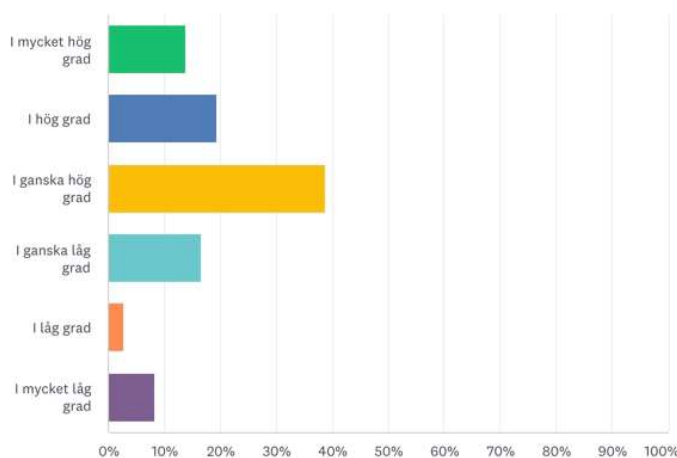
SVARSVAL	SVAR	
▼ I mycket hög grad	41,67 %	15
▼ I hög grad	30,56 %	11
▼ I ganska hög grad	19,44 %	7
▼ I ganska låg grad	5,56 %	2
▼ I låg grad	0,00 %	0
▼ I mycket låg grad	2,78 %	1
TOTALT		36

- Vi hade inte kunnat genomföra projekten utan bidragen.
- Projektet bidrog till att området kunde ta ett stort steg framåt gällande ekonomisk och ekologisk hållbarhet.
- Utvecklingen hade blivit långsammare.
- Möjliggjorde en projektledare som kunde ägna tid åt detta samverkansprojekt.
- I småstöd så har det varit avgörande.
- Annars hade det inte blivit av.
- Utan Leaderpengarna hade inte projektet genomförts.
- Hade aldrig kunnat involvera näringslivet i denna utsträckning utan Leadermedel.
- Utan bidraget hade inte projektet kunnat genomföras.

Fråga 22

I vilken grad tycker du att pengarna från Leader Sjö, Skog och Fjäll och arbetet med projektet har stärkt samverkan mellan olika aktörer i Leaderområdet?

Svarade: 36 Hoppade över: 3



SVARSVAL	SVAR	
▼ I mycket hög grad	13,89 %	5
▼ I hög grad	19,44 %	7
▼ I ganska hög grad	38,89 %	14
▼ I ganska låg grad	16,67 %	6
▼ I låg grad	2,78 %	1
▼ I mycket låg grad	8,33 %	3
TOTALT		36

- Nja..1 gång ingen gång, men ändå något litet uppstartat
- Just seglingen har inte så många aktörer att samarbeta med men samarbetet med Åre kommun och feriejobbare har blivit ännu bättre.
- Stärkt samverkan mellan näringsliv och kommun.

- Frågorna som vi arbetar med är komplexa. Syftet har uppskattats och det har funnits stort intresse hos offentliga organisationer att hjälpa till att lotsa fram projektdeltagare att nå målen.
- Det är en kurs för skogsägare.

Fråga 23

Har du några andra synpunkter som inte täckts av frågorna men som du gärna skulle vilja kom med i utvärderingen?

- Bra sätt att växla upp pengar på.
- Det största problemet är de oerhört långa ledtiderna, framförallt orsakade av Jordbruksverket. Uppdelningen i projekt är bra i många avseenden, men leder samtidigt till en väldigt splittrad verksamhet framförallt på grund av de långa ledtiderna
- Vissa svar är påverkade av att jag försökt söka ytterligare ett projekt och upplevt svårigheter och blev i sista sekund nekad efter att ha lagt ner mycket tid och kraft på ansökningen.
- Fler borde söka projekt och gör det lättare för fler aktörer att söka.
- Ansökningsstöd för små ideella föreningar, några träffar med en support från- eller via- er, OM det visar sig finnas intresse för flera små projekt.
- Göra det enklare att söka bidrag.
- Det tog mycket av min egen tid och ibland kändes det övermäktigt, men nu när det är gjort så känns det bra.
- Jag har hört från andra aktörer att de inte söker hjälp till projekt för att de tycker det är svårt med bl.a. redovisningen. Jag kan själv tycka att den tog väl lång tid att genomföra. En större del av själva projekttiden gick åt till det, mer än man trodde innan man startade. Därför kanske det är så att personer som är ovana att söka bidrag/medel inte gör det. För att det är lite svårt och tar tid. Man kanske inte har tid över för det när man driver företag/föreningar som redan tar mycket tid i anspråk.
- * Kristallklara besked till projektägare om krav på upphandling eller inte ska lämnas i anslutning projekt- beslutet. * Tillåta viss flexibilitet i användningen av beviljade medel (utan att riskera bedrägerier), det är svårt att före projektstart ana alla händelser som kan kräva uppmärksamhet.
- Nej, bra jobb av Leader.
- Ingen synpunkt direkt, men jag gissar att alla som driver Leaderprojekt är av en särskilt engagerad typ som kanske kan ha glädje av att träffa varandra?
- Det som varit negativt är handläggningstider hos Jordbruksverket och till det positiva är att jag fått all den hjälp och stöttning från Leader sjö, skog och fjäll.
- Även om vi är en ekonomisk förening sker allt arbete ideellt och det var bra att utreda om det fanns några förutsättningar att bli mer ekonomiskt hållbara.
- Vi nådde inte riktigt fram som vi tänkt då corona slog till och vi inte kunde genomföra många av våra aktiviteter.
- Jag har lyft denna synpunkt tidigare i enkäten: möjligheten att enskilda företagare skall kunna söka pengar från Leader och små bedrifter på lik linje med stora organisationer.