



Europeiska jordbruksfonden för
landsbygdsutveckling: Europa
investerar i landsbygdsområden



2017-2021

Lärande och innovation

Slutrapport

ETT SAMARBETSPROJEKT MELLAN:

Lokalt Ledd Utveckling Halland, Leader Bohuskust och gränsbygd, Leader Linné Småland, Leader Västra Småland, Leader Sjuhärad och Högskolan i Halmstad.

Sammanfattning

Lärande och innovation, LIN, var ett samarbetsprojekt mellan fem leaderområden i sydvästra Sverige och Högskolan i Halmstad, som pågick under åren 2017 - 2021. LIN grundades på forskning om lärprocesser, hållbart projektarbete och effekttänkande. LIN syftade till att utveckla leadermetodens samhällsnytta genom att öka leaderområdenas lärande och strategiska förmåga att arbeta långsiktigt och hållbart med lokal utveckling.

Under projektet skapades flera teoretiska metoder och verktyg som testades praktiskt av leaderkontoren och utvecklades till användbara redskap i leaderarbetet. I denna rapport beskriver vi teorierna bakom metoderna, verktygen och arbetssättet med dem samt lärprocessen över tid. Vi bilägger även praktiska handledningar och hänvisar till kunskapsfördjupningar.

Vår förhoppning är att denna rapport ska sprida våra erfarenheter, kunskaper och resultat till andra leaderområden som vill öka nyttan med sina insatser, för att skapa större och mer hållbar lokal utveckling.

/Projektgruppen, juni 2021:

Marion Eckardt och Madelene Wahlström, *Lokalt Ledd Utveckling Halland*

Krister Olsson och Carl Dahlberg, *Leader Bohuskust och gränsbygd*

Åsa Westström och Ylva Sandström, *Leader Linné Småland*

Sofia Skörde och Ulrika Johansson, *Leader Västra Småland*

Marie Adolfsson och Linda Arontzon, *Leader Sjuhärad*

Mats Holmquist, *Högskolan i Halmstad*

Innehållsförteckning

Slutrapport	0
Lärande och innovation	0
Sammanfattning	1
Innehållsförteckning	2
Bakgrund	4
Syfte och mål	5
Projektets genomförande	6
Teori	6
Metoder och verktyg	9
Effektutbildning	9
Effektworkshop	10
Utvecklingscoacher	10
Effektbarometer	12
Effektenkät	12
Introduktionsfilm	13
Arbetssätt	13
Lärprocess	16
Utvärdering av LIN-projektet	17
Slutord	20
Referenser	20
Bilagor	21

Bakgrund

Projektet Lärande och Innovation (LIN) initierades i slutet av 2016 av Marion Eckardt på Lokalt Ledd Utveckling Halland (LLUH), efter flera års samarbete med Mats Holmquist på Högskolan i Halmstad kring utvärdering och effekter av leaderinsatser. LLUH hade tillsammans med högskolan utforskat möjligheter att utveckla modeller runt externt lärande och hållbara effekter, men det blev snart tydligt att resurserna inte fanns hos organisationen för att utveckla en modell. Därför uppkom idén om ett samarbetsprojekt. LLUH formade ett projekt med Leader Linné Småland, Leader Västra Småland, Leader Sjuhärad samt Leader Bohuskust och gränsbygd.

Lärande kopplades till utvecklingsprocesser, både interna och externa metoder i form av lokal utveckling. I forskningen finns även kopplingen till förändrings- och förbättringsarbete (Granberg & Ohlsson, 2018, Ellström & Hultman, 2004). Innovation kopplades i första hand till lokal nytta och långsiktig utveckling på landsbygden, samt att projekten som påverkas blir mer innovativa, både i process och innehåll.

Innovation betyder att ta något till allmänt bruk. För att kortsiktiga projektresultat ska tas till allmänt bruk behöver de leda till långsiktiga effekter. För att temporära leaderinsatser ska ge permanent landsbygdsutveckling behöver resultaten implementeras och ge hållbara strukturella förändringar. Varje projekt för sig leder inte nödvändigtvis till effekter och innovation, men många tillsammans utgör en samlad insats, i bästa fall som ett innovationssystem där lokala föreningar, företag och offentlig sektor samverkar. Innovation kopplades även till nya arbetssätt och innovativa metoder och verktyg som utvecklades i projektet.

Syfte och mål

Syftet med projektet utformades till att:

- Utveckla leadermetodens strategiska och praktiska förmåga att skapa ytterligare samhällsnytta
- Öka det interna lärandet för att stärka leaderområdenas strategiska förmåga
- Öka det externa lärandet för att implementera och nyttiggöra värdefulla projektresultat, organisera förändringsprocesser samt åstadkomma hållbara innovationer som är oberoende av projektmedel

Målen specificerades huvudsakligen till att:

- Utveckla en modell med verktyg för att öka lärande och innovation från leadermetodens resultat som kan överföras till andra leaderområden i Sverige och i EU
- Varje ingående leaderområde förbättrar det egna arbetet kopplat till långsiktiga effekter
- Förbättra arbetsmetoder angående lärande och innovation bland projektägare och deras organisationer i de ingående leaderområdena
- Skapa förändrade strukturer för att arbeta med effekter i projekt

Projektets genomförande

Baserat på forskning om hållbart projektarbete (Svensson, Aronsson, Randle & Eklund, 2007) projektifiering (Hodgson, Fred, Bailey & Hall, 2019) och effekter av projekt (Svensson, Brulin, Jansson & Sjöberg, 2013) samt praktiska erfarenheter av projektarbete, utvecklades under projekttiden en gemensam modell för hur lärande och innovation kan stärkas i Leader. En utgångspunkt var Mats Holmquists teoretiska bild av sambandet mellan permanenta och temporära verksamheter (figur 1). En inbyggd utmaning i allt projektarbete är risken att det blir tillfälliga tomtebloss som lyser upp under tiden det finns projektmedel men falnar av och slocknar när pengarna är slut och projektledaren gått vidare till nya projekt.

LIN-projektet pågick i låg fart under lång tid, från 2017 till 2021. Gemensamma fysiska tvådagarsträffar varje halvår följdes upp med två digitala möten per halvår. Under pandemin ersattes de fysiska träffarna med digitala. Däremellan arbetade varje leaderområde själva med sin lokala lärprocess, ibland med stöd och inspel från högskolan i form av utbildning och workshops. Personal och styrelse i ingående leaderområden, projektägare och projektledare har anpassat och utvecklat sina arbetssätt och prioriteringar till att understödja ett långsiktigt förhållningssätt kring effekter.

Teori

Den forskningsbaserade kunskapen och teorin som låg till grund för LIN-projektet och effekttänkandet, kan beskrivas med två teoretiska modeller (figur 1 och 2 nedan) och ett antal begrepp som definieras nedan. Den som vill läsa mer hänvisas till Jordbruksverkets utvärderingsrapport 2020:1 (Holmquist & Johansson, 2020).

Begreppsförklaring del 1

Leaderstöd

Tillfälliga projektmedel beviljade av Leader.

Resultat

Uppnådda projektmål som rapporteras vid projektslut.

Effekter

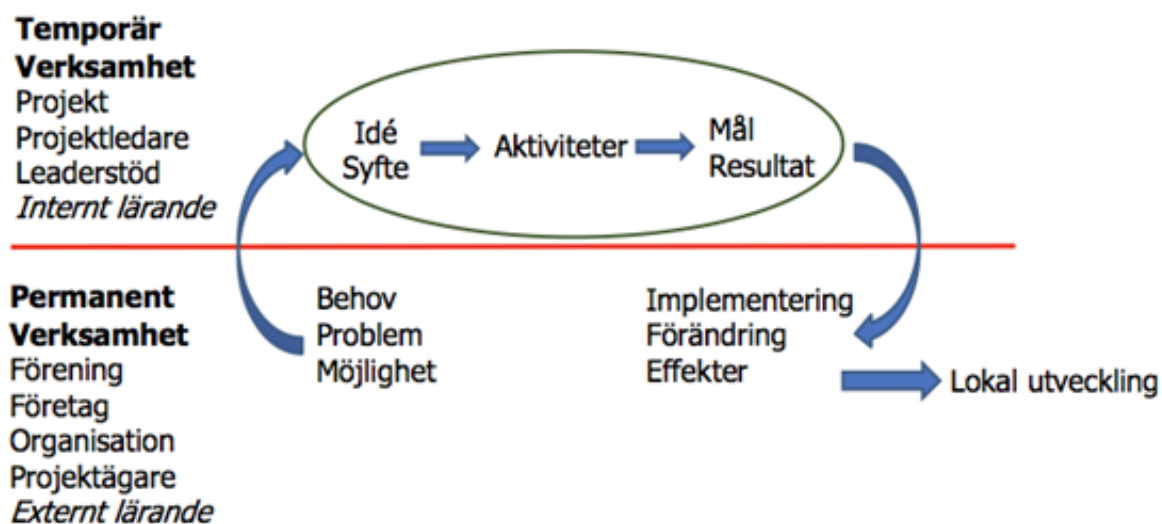
Bestående förändringar i lokalsamhället till följd av projekt, som ofta uppnås ett antal år efter projektens slut.

Internt lärande

Sker hos projektorganisationer som är finansierade av temporära projektmedel. Lärandet syftar till att utveckla den egna stödstrukturen och projektverksamheten.

Extern lärande

Äger rum i den del av samhället som existerar oberoende av projektmedel. Lärandet syftar till att implementera och nyttiggöra projektresultat för att utveckla hållbara effekter. Det externa lärandet startar redan i planeringsfasen av projekten och är integrerat i projektarbetet.



Figur 1: Permanent lokal utveckling med hjälp av temporära insatser

I lokalsamhället finns permanenta verksamheter som föreningar, företag och offentliga organisationer. De verkar långsiktigt och finns före och efter projekt och andra temporära verksamheter med tidsbegränsad livslängd. De permanenta organisationerna är avgörande för att ta vara på temporära projektresultat och omsätta dem till hållbara effekter i form av lokal utveckling.

Lokala utvecklingsbehov visar sig som möjligheter eller problem, vilka formas till en idé med ett lokalt utvecklingssyfte, som blir en projektansökan och får stöd från Leader. Projektaktiviteter genomförs och projektets mål uppnås i olika grad. Lärandet är ofta internt i meningen att det rör den temporära projektverksamheten och kunskap som inte förs vidare till den permanenta.

I slutet av projektiden når insatserna ett resultat som skapats med hjälp av leaderstöd. Insatsens syfte är långsiktig hållbar lokal utveckling. För att nå dit behöver de värdefulla projektresultaten implementeras i den permanenta verksamheten. Resultaten behöver leda till strukturell förändring för att ge långsiktiga effekter i form av lokal utveckling. Detta kräver en extern lärprocess med permanenta aktörer och processen måste organiseras. Lärandet sker inte av sig själv.

Projektagaren behöver identifiera vilka andra mottagare som dels är nödvändiga att engagera och involvera för att projektresultaten ska leva vidare, dels är möjliga att sprida resultaten till. Syftet med detta är att ta tillvara *effektpotentialen* samt gärna bidra till att resultaten inspirerar andra lokalsamhällen. Projektagaren behöver utforma en plan för effekter, en *effektväg* med aktiviteter och *effektmål* på kort och lång sikt, en hållbar plan för att resultaten ska fortleva ekonomiskt utan projektstöd, samt en plan för *effektfinansiering*. Alla dessa aktiviteter för att driva på effekter behöver finnas med i *effektorganiseringen* av projektet och även resurssättas.

Begreppsförklaring del 2

Effektpotential

Vilka effekter projektet kan leda till och hur det kan göra avtryck i lokalsamhället

Effektväg

Hur projektet är tänkt att leda till långsiktig lokal utveckling.

Effektmål

Långsiktiga utvecklingsmål i lokalsamhället.

Effektorganisering

Hur effektiviteten ska organiseras för att nå effektmålen, samt vilka mottagare och intressenter som ska involveras.

Effektfinansiering

Hur den fortsatta verksamheten ska finansieras utan projektmedel, efter projektidens slut.



Figur 2: Landsbygdsutveckling med stöd av leaderinsatser enligt EU, konkretiserad av Holmquist & Johansson, 2020

Begreppsförklaring del 3

Institutionell kapacitet

Organiserad utvecklingskraft genom fasta samarbeten och stödjande strukturer

Socialt kapital

Tillit, kunskap, livskvalitet, hälsa, attraktivitet med mera

Lokal styrning

Nätverk, mötesplatser, kommunikation, planer med mera

Förbättrade resultat

Anläggningar, infrastrukturer med mera

Figur 2 visar en schematisk bild över hur EU (2018) tänker sig att insatser inom landsbygdsprogrammet bidrar till strukturella effekter. Mervärden är viktiga steg på vägen men inte tillräckliga för att nå strukturella förändringar. Till det krävs ytterligare steg. En mötesplats och en vandringsled höjer livskvaliteten för de som bor där och ökar troligen attraktiviteten, men det är inte säkert att det ger någon mätbar strukturell förbättring. Till det krävs mer. Exempelvis att göra regelbundna arrangemang på mötesplatsen som lockar besökare och företagare eller koppla ihop leden med boende och mat till turispaket som marknadsförs i Sverige och Europa. Fler besökare och ökat företagande kan leda till nya arbetstillfällen och inflyttning. Med ett effekttänkande bortom projektslut och vidare än det lilla lokala sammanhanget kan effektpotentialen växa.

Metoder och verktyg

I projektet utvecklades ett antal metoder och verktyg för lärande och innovation baserade på forskning och praktiska erfarenheter:

METODER

- Effekttutbildning
- Effekttworkshop med frågekort
- Utvecklingscoacher

VERKTYG

- Effektbarometer
- Effektenkät
- Introduktionsfilm

Varje leaderområde utvecklade och provade egna modellvarianter med utgångspunkter och inspel från högskolan, där några eller alla metoder och verktyg (se nedan) ingick. Även lokala varianter av metoderna och verktygen utvecklades. De som presenteras i denna rapport är en syntes av alla varianter, vilka har stöd i forskningen och som vi rekommenderar att andra leaderområden använder. Det är fritt fram att anpassa dem och utveckla egna varianter med syfte att öka effekttänkande och skapa mer effekter av leaderinsatser.

Effektutbildning

Utbildning var grundläggande för effekttänkandet hos LAG-styrelsen, leaderpersonalen, projektägarna och projektledarna. Utbildningen gick igenom teorin ovan och processen nedan, samt gav en överblick av metoderna och verktygen. Ofta använde vi en eller flera lokala projekt som exempel i workshopform med projektägaren på scen.

Erfarenheter visade att koncepten och orden påverkar. För att få dem att fastna har en nyckel varit att utbilda och informera vid återkommande tillfällen. Det krävs erfarenhet och kunskap från styrelse och personal innan man genomför utbildningen med projektägare och projektledare. Finns inte den är det svårt att förmedla budskapet och inspirera mottagaren.

Effektworkshop

(Se även bilagor)

Workshopen genomfördes med projektägaren och projektgruppen för ett projekt eller projektägarna för flera projekt vilka parallellarbetade under workshopen. Metodiken var processinriktad och byggde på projektplanen i den beviljade projektansökan. Vi tog fram en processkarta med tillhörande frågekort som stöd- och arbetsmaterial. Även en powerpoint med och utan inspelad instruktion togs fram som kan användas i en effektworkshop.

Materialet är tänkt att kunna användas som ett verktyg för att genomföra workshopen i en organisation och med syfte att underlätta planering på längre sikt, kopplat till det projekt man genomför. Genom att successivt jobba sig igenom de olika stegen och "brainstorma" i mindre grupper för att sedan gemensamt dokumentera de mest relevanta slutsatser man kommer fram till får man möjlighet att steg för steg planera för projektets långsiktiga effekter och hur man ska förvalta de resultat projektet skapar. Verktyget är så enkelt och instruktionen så tydlig att man kan genomföra workshopen utan annan förkunskap.

Erfarenheter visar att workshopen är mycket effektiv och leder till eftertanke hos projekten. Det krävs även här erfarenhet och kunskap för att kunna hålla i workshopen och förmedla nyttan till mottagaren. Med verktyget blir det enklare för "vem som helst" att genomföra aktiviteten. Det kan vara bra att göra det i flera steg då projekten behöver lite tid till eftertanke, för att det ska bli bra resultat.

Erfarenheter visar även att effektworkshops har utvecklat lärandet i både arbetssätt och praktik för projekten och personalen på leaderkontoren. Upplägget fungerar och har blivit bättre med tiden. Det finns också klara synergier med att ta flera projekt i grupp, dels av organisatoriska och effektivitetsskäl men även för att de lär av

varandra och får bättre förståelse för processen med effektworkshop. Det krävs dock erfarenhet och förberedelse för processledarna i varje grupp.

Utvecklingscoacher

En metod vi testade var "utvecklingscoacher". Vi kallade denna modell för coachmodellen. Vi har nästan uteslutande använt oss av styrelsemedlemmar i LAG som coacher, men ett leaderområde har även testat att använda sig av köpta coachtjänster.

Coacherna har tilldelats en effektdrivande roll i vissa utvalda projekt. Coacherna har parallellt med att de coachat ett projekt utbildats för att vägleda och stödja projektägare i effekttänkande, vilket Mats Holmquist tillsammans med verksamhetskontoret har ansvarat för. I Halland har coacherna även hjälpt till med att arbeta fram och förbättra de verktyg (arbetsmaterial) som coacherna kan använda sig av när det träffar projekten. Det är viktigt att coacherna känner sig trygga i sin roll och har kunskap om vad de pratar om när de träffar projekten. Det har visat sig under projektets gång att det är lätt att blanda ihop aktiviteter, resultat, mervärden och effekter, varför det är viktigt att coacherna har ett tydligt och informativt stödmaterial.

Att köpa in coachtjänster utifrån visade sig mindre lyckat. Den stora vinsten med att använda sig av styrelsemedlemmar i LAG som coacher är att det sker ett utbyte mellan internt och externt lärande hos LAG:s styrelse. Detta har skett genom att coacher har återrapporterat sitt arbete på LAG:s styrelsemöten. Coacherna har även genom sitt deltagande i LIN-projektet fått mer vana att analysera projekten utifrån effekter, vilket de har tagit med sig in i styrelserummet. Detta har inneburit att man i samband med bedömningar av projekt lyft frågan tydligare vad gäller långsiktiga effekter i projekt.

Ett antal projekt som tilldelats coach har tillfrågats om vad de har tyckt om detta. De flesta har varit nöjda med att ha en coach kopplat till projektet. Coachen har kunnat se på projektet med andra ögon och har kunnat komma med viktig input. Det har varit bra att ha någon med kunskap och som kunnat hjälpa till och finnas som stöd.

Även några coacher har tillfrågats om vad de har tyckt om att vara coach. Alla har tyckt att det varit lite svårt från början att greppa detta med effekttänk, men med utbildning och bättre verktyg som tagits fram under projektets gång har det varit lättare. Det har ibland även varit svårt att nå ut till projekten och få dem att förstå begreppet effekter. Coacherna tycker att de fått en djupare kunskap om projekten och känner att deras kunskap har kommit projekten till nytta.

En erfarenhet är att det kan vara bra att välja coach till projekt som man tror kan ha nytta av det. Samtidigt krävs det att verksamhetskontoret tar det övergripande ansvaret med utbildning av coacher och projekt i effekttänk.

Kom ihåg:

- Coachernas uppgift är att driva på effekter av projekt
- Coacher utbildas för att vägleda och stödja projektägare i effekttänkande
- Coacher kan utses bland LAG:s styrelsemedlemmar

Effektbarometer

(Se även bilagor)

Barometern är ett verktyg för att bedöma effektkraften i projekt. Bedömningen görs på fem effektområden: Effektpotentialen, effektvägen, effektmålen, effektorganiseringen och effektf finansieringen (se beskrivningar ovan). Varje område bedöms på en femgradig skala med i vilken grad projektet har en genomtänkt och nedskriven plan. 4 - i mycket hög grad, 3 - i hög grad, 2 - i låg grad, 1 - i mycket låg grad eller 0 - inte alls.

Barometern kan användas i olika sammanhang:

- Vid projektutveckling med projektägaren
- För bedömning och prioritering av projektansökningar
- I uppföljningar och utvärderingar

Erfarenheterna är att det krävs relativt lång inarbetningstid för att få LAG att använda verktyget i sin bedömning. Poängen är en subjektiv bedömning som kan skilja mellan olika personer och ger ingen säker kunskap, men det är ett bra verktyg för att stödja effekttänkande.

Effektenkät

(Se även bilagor)

Enkäten är framtagen av Högskolan i Halmstad tillsammans med Förvaltningshögskolan vid Göteborgs Universitet med synpunkter från flera leaderområden. Enkäten består av 17 frågor till projektägare om effekter där svaren utgör självvärderingar som ger en subjektiv bild av vad projekten ledde till. Tanken är att den ska genomföras i slutet av eller helst en tid efter en programperiod. När den skickades ut till alla projektägare i ett leaderområde och sammanställdes, gav den

ett intressant resultat som gick att använda, med kritiska ögon då det är en partsinlägga, till uppföljning, lärande och utvärdering.

Leader Bohuskust har utvärderat effekterna av alla färdigrapporterade projekt i perioden 2014-2020 från halvårskiftet 2020. Detta gjordes med hjälp av en effektenkät. Sammanställning och analys genomfördes av två studenter i slutfasen av sin agronomutbildning vid Sveriges Lantbruksuniversitet. Enkäten var ett bra verktyg för utvärderingen men vissa grundläggande felkällor kvarstår:

- Orsakssamband mellan insatser och effekter är svåra att härleda och ingår i komplexa sammanhang av händelser.
- Vissa projekt avslutades flera år innan undersökningen vilket ytterligare försvårar korrekta bedömningar.
- Enkäten riktas mot projektägare och projektledare som i viss mån svarar i egen sak och därmed inte kan förväntas svara fullkomligt objektivt.
- Svaren innefattar respondenternas subjektiva uppfattningar/uppskattningar av de effekter som genererats inom respektive projekt, inte faktiskt uppmätta eller bekräftade effekter.

Generellt anser vi dock att enkäten fungerar bra och ger värdefull kunskap om projekts effekter.

Introduktionsfilm

[Leaderprojekt ger effekter - youtube](#)

I slutet av projektet tog vi fram en infographic-film med syfte att på ett enkelt sätt förklara hur man kan jobba med effekter kopplat till leaderprojekt. Med hjälp av humor, animerade figurer och förstärkning med ord, ljud och text har vi skapat ett informationsverktyg som kan användas i många sammanhang. Verktöget passar för nya LAG-ledamöter, nya projektägare och projektledare samt för att få partnerskapet bakom leader att tänka längre. Det kopplar på ett bra sätt samman långsiktiga effekter, utvecklingsstrategier och effektbarometern. Filmen står för sig självt oberoende av andra verktyg men är naturligtvis bara en introduktion till att arbeta mer med frågorna. Den kan användas som del av workshopar och utbildningstillfällen som diskussionsunderlag eller informationsmaterial.

Arbetsätt



Figur 3: Utvecklingsprocessens olika steg

I LIN-projektet har vi utformat olika metoder och verktyg och de återfinns i utvecklingsprocessen för projekten (figur 3). Den gemensamma röda tråden genom processen är effekttänket. Syftet med att beskriva processen är att öka medvetenheten om hur leaderområden kan implementera tänket med långsiktiga effekter i verksamheten och inte som en handbok där alla moment ska göras och i en speciell ordning. Varje projekt är unikt och varje leaderområde specifikt, vilket gör att verktyg och metoder kommer att användas på olika sätt och vid olika tillfällen.

Processen är tänkt att börja redan då projektägaren tar kontakt med leaderkontoret för att diskutera projektidéer. Frågor om effekttänk och långsiktighet ställs, t ex vem ska ta hand om resultatet, behövs fler aktiviteter för att involvera mottagare av projektresultaten? Introduktionsfilmen är ett verktyg i det arbetet för att öka förståelsen. När ansökan om projektstöd inkommer till leaderkontoren bereds de i vanlig ordning, men även med hjälp av verktyget effektbarometern för att bedöma projektets effektpotential, effektväg och effektorganisering. Vid beslut om stöd gör styrelsen bedömning av långsiktiga effekter i projektet utifrån absoluta villkor och/eller urvalskriterierna. De beviljade projekten erbjuds utbildningar och workshops om effekttänkande. Även här kan filmen vara ett verktyg för att nå förståelse. I vissa fall erbjuds även coach som kan följa ett enskilt projekt. Projekten kommer att följas upp på olika sätt av kansliet och styrelsen, t ex besök och redovisningar. Vid utvärdering används, åtminstone vid ett tillfälle den effektenkät som har tagits fram inom detta LIN-projekt. I slutet av processen ska resultaten spridas till mottagare av projektresultatet och andra intresserade.

Exempel Leader Linné Småland

Under projekttiden landade vi i att det långsiktiga tänkandet måste få genomsyra verksamheten i de olika arbetsmomenten. För att synliggöra detta gjorde vi en bild av processen som innehåller följande:

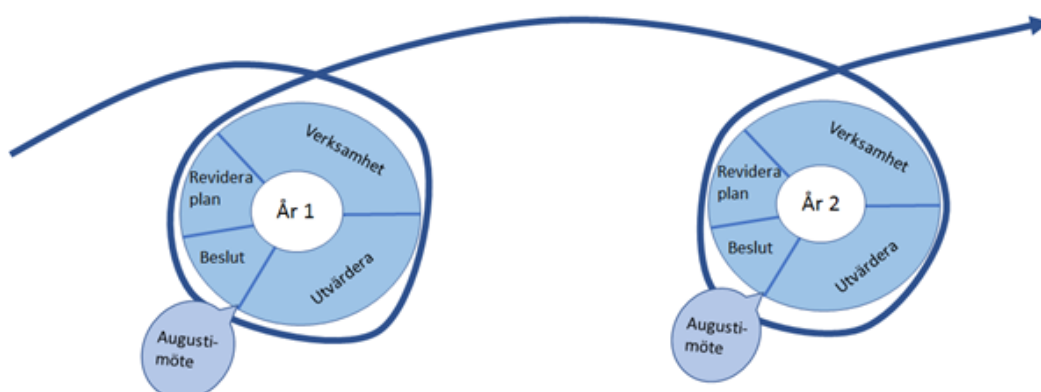
- Redan när projektägaren tar kontakt med leaderkontoret för att diskutera projektidén kommer frågan upp om hur projektets resultat ska tas om hand och utvecklas. Då kan projektägaren utveckla projektidén och lägga till aktiviteter och eventuella kostnader för att säkerställa att projektet leder till långsiktiga effekter.
- Ansökan bereds utifrån effektbarometern. Personalen på leaderkontoret går igenom ansökan utifrån effektbarometern och poängsätter projektets effekter.
- Vid beslut om stöd bedömer styrelsen projektets långsiktighet, som är en faktor i urvalskriterierna eller i absoluta villkor.
- Coach/guide erbjuds till vissa projekt där det bedöms kunna tillföra nytta och det finns en vilja från projektägarens sida att få coachning. Rapportering sker till kontoret via en rapportmall. Vi utser styrelseledamöter till coacher utifrån kompetens och erfarenhet som passar det enskilda projektet.
- Projektutbildning erbjuds beviljade projekt efter beslut om stöd. Ett avsnitt i utbildningen är en kortare effektworkshop för introducera projektägarna i effekttänket och utforma planer för att få långsiktiga effekter.
- Leaderpersonalen besöker projekt och gör en uppföljning av projekten en gång om året för att diskutera utfall, lärdomar och ev en plan för hur resultatet ska stå på egna ben efter projekttiden. Här ges tillfälle att fånga upp projektets behov och ev erbjuda coachning och effektworkshop.
- I samband med styrelsemöte (2-dagars) besöks eller bjuds projekt in för att berätta hur det går. Det är ett tillfälle för styrelsen att träffa projekten och bli uppdaterade på projektutvecklingen.
- Vi bildar "landsbygdskluster", bestående av projektmedarbetare från olika projekt, leaderpersonal och styrelserepresentanter för LAG, för att få ihop projekten som grupp. De kan handla om vad som helst beroende på behov, t ex effektworkshop. Vi tänker oss ett par tillfällen per år, där även aktörer i paraplyprojekten bjuds in.
 - Några projektägare bjuds in till effektworkshop, där kontoret håller i träffarna. Workshop genomförs tidigt i processen för att få till en grov bild på vilka som kan tänkas efterfråga resultatet, definiera

organisationer och strategiska personers namn. De bjuds sedan in i lärprocessen genom t ex lärträffar för att få dem involverade. Deras perspektiv kommer med och därmed får man mer realistiska resultat, som blir lättare att implementera.

- Uppföljning av resultat sker vid redovisning av projekten till Jordbruksverket och respektive leaderområde. Några projekt kan även följas upp via videoinspelning. Frågor som styrelsen vill få svar på är:
 - Utfall av projektet?
 - Vilka mål uppfylldes?
 - Har ni identifierat några oväntade resultat?
 - Vilka lärdomar har ni fått genom projektet?
 - Nya samarbeten?
 - Hur är det att driva leaderprojekt?
 - Hur lever resultatet vidare efter avslut?
 - Vem är mottagare av projektets resultat? Vem bär det vidare?
 - Finansiering efteråt?
- Uppföljning kommer att ske vid olika tillfällen med hjälp av olika verktyg. Det är önskvärt att det även sker en tid efter projektslut för att mäta de långsiktiga effekterna i form av strukturella förändringar; befolkning, arbetstillfällen, service och välfärd, företagande och besökare. I skrivningarna inför nästa programperiod ser det ut som att Jordbruksverket kommer att lägga in en uppföljning. Utvärdering av projekt, arbetsmetoder och processer utifrån lärande och innovation kommer att genomföras kontinuerligt.

Lärprocess

Lärande har varit centralt i projektutvecklingsarbetet. Varje leaderområde har organiserat sin lärprocess utifrån sina förutsättningar. Bohuskust och gränsbygd formade en lärcykel som vi tar upp här som exempel.



Figur 4: Lärcykeln i Bohuskust och gränsbygd

(arbetet finns beskrivet i en separat rapport - www.leaderbohuskust.se)

Modellen för Leader Bohuskust och gränsbygd baserades på ett cykliskt utvärderingsförfarande och lärande kopplat till sociala nätverk. Tanken var att i diskussionsforum via vår sociala plattform skapa ett interaktivt lärande. Arbetet innehöll fyra separata steg:

- Utvärdering och framtagande av lärandecykel inklusive lärandemodell
- Lärande utvärdering via social plattform
- Utvärdering av resultat från tre cykler av lärandemodell med enkätförfarande
- Samlad rapport om lärandecykelmodellen

Sommaren 2019 gjordes tredje cykelns utvärdering. Vi har följt tre cykler men inte arbetat med vårt diskussionsforum så som vi hade tänkt. Den sociala plattformen www.lingon.se finns och fungerar efter mindre utvecklingsproblem men nyttjas inte i dagsläget. Tidsperspektivet på digitala diskussioner är svårt att bemästra. Nyttan av respektive arena behöver vara mycket tydlig.

Perspektiv och förståelse för effekttänket har tack vare LIN-projektet införts i vår organisation på styrelse-, personal- och projektnivå. Årliga enkäter har varit ett bra verktyg för att flytta och styra fokus hos projekten. Successivt har vi arbetat mer med projekten i slutfas och efter projektslut för att kunna ge mervärden och effekt. Vi har kontinuerligt fått upp ögonen för hur ansökan och förberedelsearbetet borde ha varit organiserat. Vi har lärt om rollers betydelse för effekter, vi har använt effektbarometern på våra projekt för att lära oss själva och vi har jobbat kontinuerligt med effektworkshops.

Fördelar med vår lärcykel

- Relativt enkelt
- Kvalitetsverktyg med flera sätt att påverka
- Återkommande fokus på lärande
- Utvärdering blir en bas för en diskussion

Nackdelar

- Lite arbetsamt att få till frågorna och olika enkäter för olika grupper
- Fem enkäter årligen med grupper som ibland har flera roller är allt för krångligt
- Uppdelningen i leaderpersonal, finansiär, projektägare, projektledare och LAG-styrelsen har varit svår
- Diskussionsforum kräver kontinuerliga insatser. Värdeanalysen av forumet Lingon kan ha misslyckats.

Lärdomar

- Det bör finnas med en tidig överenskommelse med projekten om att delta i träffar inkluderande projektens tid och resurser.
- Det är inte alltid lätt att agera efter utvärderingarna som också kan vara svårtolkade.
- Även personal och LAG-styrelse behöver avsätta tid för genomförandet av förändringarna.

Utvärdering av LIN-projektet

I slutet av LIN-projektet gjordes en utvärdering utifrån åtta punkter.

Utvärderingsmetoden baserades på reflekterande självvärderingar i respektive leaderområde följt av ett gemensamt lärseminarium. Självvärderingarna gjordes av två till åtta personer från respektive leaderområde. Även personer på LUS (Lokal Utveckling Sverige) och Jordbruksverket gjorde självvärderingen men endast för punkt sex och sju. Frågan var i vilken grad målen var uppnådda och vilka synpunkter leaderområdena hade.

1. *Ökat det interna lärandet och förbättrat det egna arbetet med långsiktiga effekter.*

Uppnått i mycket hög grad enligt svaren. Synpunkterna talade för att insikten och medvetenheten om projektägarskapets betydelse. Effekttänkandet har blivit än mer aktuellt i LAG:s styrelse och en naturlig del i kontorens dagliga verksamhet.

Förmågan att arbeta med långsiktiga effekter har utvecklats. Effekttänkandet finns med på kontoren, och i styrelserna i samband med projektbedömningar. Tänkandet har ökat det interna lärandet, förändrat sättet att resonera kring långsiktighet och

förbättrat det egna arbetet med långsiktiga effekter. Genom aktiviteter, workshops och nya arbetsmetoder har verksamhetskontoren även nått ut till projekten. LAG:s styrelse har fått ett mer systematiskt tänk och en röd tråd i arbetet - något de tar med sig in i nästa programperiod.

2. Ökat det externa lärandet och förbättrat arbetsmetoder för innovation bland projektägare och deras organisationer.

Delvis uppnått. Det var betydligt svårare att nå ut till projekt och verksamheter och det blir först på lång sikt som detta går att mäta. Genom att projekt coachas har lärdomar överförts till projekt som de kan ha med sig i den ordinarie verksamheten. Coacherna och LAG:s styrelse har även fått med sig erfarenhet, vilket kan användas i deras vardag. Projekten som haft coach tycker att det har varit nyttigt. LAG:s styrelse har lärt sig och ökat medvetenheten om effekter. Nya arbetssätt och nytt material kommer fortsätta att användas. Effekttutbildningar har medvetandegjort tänket för projektägare.

3. Utvecklat en modell/ metod med verktyg för att öka lärande och innovation, från leadermetodens resultat.

Uppnått i hög grad. Modellen med metoder och verktyg är i stort utvecklad. Den används lite olika i leaderområdena som kommer att arbeta vidare med den i nästa period. Det är viktigt att avsätta tid och resurser för den. Leaderpersonalen har blivit tydligare, tar större ansvar och nyttan har ökat.

4. Utvecklat en modell/metod som kan överföras från ingående leaderområden till andra leaderområden i Sverige och EU.

Uppnått i hög grad. Verktygslådan finns och kommer att läggas ut på en öppen plattform där andra kan ta del av och använda den. Delar har redan överförts till andra områden, nationellt och internationellt.

5. Uppnått förändrade strukturer att arbeta med projekt inom Leader.

Delvis uppnått. Flera leaderområden är på god väg. Arbetet är bara påbörjat och har inte satt sig än. Tankar och ideér finns, rutiner har börjat ändras och nya strukturer är på gång. Det krävs mer tid och nötning för att det ska sätta sig.

6. *Spridit lärdomar och resultat på policynivå i Leader Sverige och i Jordbruksverket.*

Uppnått i hög grad. Det läggs mer vikt vid detta idag då ämnet tas upp i olika sammanhang. Projektet har påverkat Jordbruksverket med olika inspel. Det har också skett via LUS, Landsbygdsnätverket, nationella leaderträffar, inom Leader i EU och genom att projektet återkommande informerat om resultat via mail och på olika träffar.

7. *Bidragit till EU 2020 mål avseende innovation och hållbar tillväxt inom EU.*

Delvis uppnått. Genom att ta fram en modell där vi arbetar mer aktivt med projekten för att det ska skapas mer effekter har vi bidragit till EU 2020 målen avseende innovation och hållbar tillväxt inom EU. Resultaten från projektet kan direkt appliceras på leaderprojektansökningar för att stödja mer hållbara effekter. Projektet är innovativt eftersom det idag inte finns tillräckligt väl utvecklade verktyg och processer för detta.

8. *Högskolan i Halmstad fungerat stödjande i utvecklingsarbetet.*

Uppnått i mycket hög grad. Utan stödet hade vi inte kommit någon vart. Intressanta diskussioner, ögonöppnare och "grus i dojan".

Bland övriga synpunkter nämndes:

- Under projektets gång har framkommit att det inte är nödvändigt att det uppstår effekter i alla projekt. Ibland är mervärden fullt tillräckligt och det beror mycket på vad det är för sorts projekt.
- Det har varit lite trögt, det är svårt att ändra på sätt att arbeta och det tar tid. Mycket är självklart men när man ska omvandla det i praktiken är det svårt.
- Otroligt berikande att strukturerat tänka och agera på ett annat sätt, där någon annan har sagt att vi testat så här och vi får anpassa oss. Det akademiska görs om till det praktiska och det praktiska utmanar det akademiska. Nytt för oss båda!

Slutord

Det har varit utvecklande att vara en del av samarbetsprojektet "Lärande och innovation" under dessa år. Vi har format projektet genom många diskussioner och utvärderat våra egna praktiska erfarenheter, allt under ledning av forskare Mats Holmqvist från Högskolan i Halmstad. Det har ökat vår kompetens för långsiktiga effekter och gjort att vi har hittat metoder och verktyg som känns bekväma för det enskilda leaderområdet och som kan anpassas till enskilda projekt/insatser.

Leader är en arbetsmetod för att uppfylla EU:s mål och det är därför viktigt att ännu tydligare visa på nyttan och de effekter som Leader genererar. Det når vi genom att jobba strukturerat, synliggöra vad effekter är, coachning och utbildning av projektägare samt uppföljning av resultat och effekter under tiden. Lärandet står i centrum.

Samarbetsprojektet Lärande och innovation har lett till värdefulla erfarenheter, nätverk och kontakter som vi har nytta av i vårt fortsatta arbete och inför nästa programperiod. Samverkan mellan leaderområdena har varit en nyckel i arbetet. Det är vår förhoppning att andra områden kan inspireras och ta del av de metoder och verktyg som presenterats i denna slutrapport.

Referenser

- Europeiska unionen (2018). Riktlinjer. Bedömning av resultat och effekter av Landsbygdsprogrammet 2019. EU-kommissionen och European Evaluation Helpdesk for Rural Development.
- Ellström, P.-E. & Hultman, G. (2004). *Lärande och förändring i organisationer: om pedagogik i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. & Ohlsson, J. (2018). *Den lärande organisationen 2.0*. Lund: Studentlitteratur.
- Hodgson, D., Fred, M., Bailey, S. & Hall, P. (red.) (2019). *The projectification of the public sector*. New York: Routledge
- Holmquist, M. & Johansson, J. (2020). *Hållbara leadereffekter i teori och praktik*. Utvärderingsrapport 2020:1. Jönköping: Jordbruksverket.
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H. & Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv. Projekt som gästspel eller strategi i hållbar utveckling*. Malmö: Gleerups.
- Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K. (2013). *Att fånga effekter av program och projekt*. Lund: Studentlitteratur.

Bilagor

Projektets material finns samlat på:

<https://lluh.se> under rubriken "Driva projekt" - "Leaderprojekt ger effekter"

- Effektutbildning ppt
- Effektenkät pdf
- Effektbarometer
- Effektworkshop - instruktion och frågekort - ppt med röst
- Effektworkshop ppt
- Case effektworkshop pdf
- Rapporteringssystem coacher
- Introduktionsfilm - Leaderprojekt ger effekter