



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Fakulteten för naturresurser och  
jordbruksvetenskap

## Är denna utveckling verkligen "lokalt ledd"?

– En studie om flerfondslösningens möjligheter och begränsningar inom lokalt ledd utveckling

Is this development really "Community led"?

– A study about the possibilities and limitations with the multi-fund solution in Community led local development

*Petra Kessler*

## Är denna utveckling verkligen "lokalt ledd"?

- En studie om flerfondslösningens möjligheter och begränsningar inom lokalt ledd utveckling

Is this development really "Community led"?

- A study about the possibilities and limitations with the multi-fund solution in Community led local development

*Petra Kessler*

**Handledare:** Malin Beckman, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för stad och land

**Biträdande handledare:** Thomas Norrby, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för stad och land

**Examinator:** Yvonne Gunnarsdotter, Sveriges lantbruksuniversitet,  
Institutionen för stad och land

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå:** Avancerad nivå, A1E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i landsbygdsutveckling

**Kurskod:** EX0797

**Program/Utbildning:** Agronomprogrammet - landsbygdsutveckling

**Utgivningsort:** Uppsala

**Publiceringsår:** 2017

**Elektronisk publicering:** <http://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** Lokalt ledd utveckling, flerfondslösning, leadermetoden, organisation, governance

**Sveriges lantbruksuniversitet**  
**Swedish University of Agricultural Sciences**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Institutionen för stad och land

## Sammanfattning

”Lokalt ledd utveckling” är en åtgärd inom landsbygdsprogrammet 2014-2020 och principen om lokalt ledd utveckling bygger på att grupper som bildas på den lokala nivån involveras i genomförandet av europeiska struktur- och investeringsprogrammen. Lokalt ledd utveckling (som tidigare benämndes Leader) möjliggör därför landsbygdsutveckling utifrån de lokala behoven. Syftet med lokalt ledd utveckling genom leadermetoden är att befolkningen i ett område tillsammans kan utveckla området utifrån en lokal utvecklingsstrategi. I Sverige finns det idag 48 leaderområden, där en leaderförening är verksam inom varje område. I landsbygdsprogrammet 2007-2013 använde sig lokalt ledd utveckling av pengar från landsbygdsprogrammet och till en viss del havs- och fiskeriprogrammet. I nuvarande landsbygdsprogrammet 2014-2020 har lokalt ledd utveckling möjligheten att använda sig av samtliga europeiska struktur- och investeringsfonder i sitt arbete och det kallas en flerfondslösning. Syftet med detta examensarbete är att undersöka möjligheten att använda flerfondslösningen inom lokalt ledd utveckling. Det görs för att undersöka vilka möjligheter olika leaderföreningar, regioner och den nationella nivån ser med flerfondslösningen. Samt för att se vilka begränsningar dessa aktörer ser med flerfondslösningen och hur de vill att den skall förändras. Undersökningen genomförs med hjälp av kvalitativa metoder, deltagande observationer under en nationell leaderträff och djupintervjuer med sju personer. Samtliga sju informanter arbetar direkt eller indirekt med flerfondslösningen i två leaderområden; ”Leader Mälardalen” och ”Leader Mellansjöländet”.

Resultatet av studien visar att det finns en stor frustration över det administrativa arbetet som flerfondslösningen innebär och en strukturell problematik där varje aktör försöker hitta sin plats i det dagliga arbetet. Resultatet visar också att det finns en stor förhoppning att de med hjälp av flerfondslösningen kan få en bredare lokal utveckling, eftersom fler fonder ger en möjlighet till att starta både företags- och arbetsmarknadsprojekt tillsammans med landsbygdsprojekt i en bygd och att de kan verka i symbios för att bygga en stark helhet för utveckling.

Nyckelord: Lokalt ledd utveckling, flerfondslösning, leadermetoden, organisation, governance

## Abstract

"Community-Led Local Development" (CLLD) is an action within the Swedish Rural Development program 2014-2020 and, the principle of CLLD is based on groups, formed at local level are involved in implementing the European structural and investment programs. CLLD (previously known as Leader) enables therefore local rural development based on the specific local needs. The objective of CLLD through the CLLD approach is that the local groups in an area have the possibilities to develop their area based on a local development strategy. In Sweden today, there are 48 CLLD areas in which consist of one CLLD group each. During the Swedish Rural Development program 2007-2013, CLLD used money from the Rural Development program, and to some extent from the maritime and fisheries fund. In the current Rural Development program 2014-2020, CLLD's has opportunity to use all European structural- and investment funds in their work which is called a multi-fund solution. The objective of this master thesis is to investigate the possibility of using multi-fund solution in CLLD. Which is to examine different possibilities CLLD areas, regions and the national level consider with the multi-fund solution. And what limitations these actors are experiencing with multi-fund solution and in what way they want to change it. The thesis is conducted using qualitative methods, observations during a national CLLD conference and deep interviews with seven people. All seven informants work directly or indirectly with the multi-fund solution in two CLLD areas; "Leader Mälardalen and "Leader Mellansjöländet". Observations in three days have also been applied.

The results from the study show great disappointment with the administrative work that multi-fund solution means, and a structural problem in which each actor is trying to find its place in the daily work. The result also shows that there are great opportunities that, with the help of multi-fund solution can have broader range of local development. More funds provide an opportunity to launch both corporate and labor projects along with rural projects in an area, and that they can work in symbiosis to build a strong overall rural development.

*Keywords:* Community- Led Local Development, multi-fund solution, the CLLD method, organization, governance

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Syfte och frågeställningar .....</b>	<b>10</b>
<b>3. Bakgrund .....</b>	<b>11</b>
3.1 Lokalt ledd utveckling genom leadermetoden .....	11
3.2 Flerfonds lösning och fondsamordning.....	14
3.3 Problemformulering .....	16
<b>4. Tillvägagångssätt .....</b>	<b>17</b>
4.1 Teori och begrepp.....	17
4.1.1 Organisation.....	17
4.1.2 Komplexitetsteorin.....	18
4.1.3 Governance .....	20
4.2 Avgränsningar och fokus .....	21
4.3 Material och urval .....	21
4.4 Kvalitativ metod .....	23
4.5 Intervjuundersökning .....	23
4.6 Deltagande observationer.....	24
4.7 Analys .....	25
<b>5. Förväntningar.....</b>	<b>26</b>
5.1 Tankar innan flerfonds lösningen infördes inom LLU .....	26
5.2 Ett projekt, EN fond.....	29
<b>6. Möjligheter.....</b>	<b>31</b>
6.1 Projekt inom områden som tidigare inte var möjligt .....	31
6.2 Inte riktigt där än .....	34
<b>7. Begränsningar .....</b>	<b>36</b>
7.1 Organisationen skapar en känsla av trygghet trots all frustration .....	36
7.2 Möjligheterna begränsas .....	39
7.3 Utrymme för kreativitet och innovation .....	41
7.4 Stimulera projekt inom regional- och socialfonden.....	42
7.5 Är det pengar eller brist på tillit som är problemet? .....	44
7.6 Från Governance tillbaka till Government? .....	45
7.7 Fondsamverkan .....	46
<b>8. Framtiden .....</b>	<b>48</b>
8.1 Tillit till varandra .....	48
8.2 Kugghjulen måste gå ihop .....	51
<b>9. Slutord .....</b>	<b>53</b>
<b>Källor och litteratur .....</b>	<b>55</b>

## Tack

Först och främst vill jag börja med att tacka alla er som ställt upp på intervjuer, telefonsamtal och ovärderliga möten under konferenserna som jag medverkat på. Tack för att ni utan tvekan tog er tid att samtala med mig och besvara alla mina frågor och funderingar, utan er hade uppsatsen inte existerat. Jag vill också rikta ett stort tack till Hans-Olof Stålgren på Landsbygdsnätverket, som med stor noggrannhet läste mitt första utkast och gav mig konstruktiva och peppande kommentarer. Jag vill också tacka min handledare Malin Beckman, för dina kommentarer och stöttning under hela arbetet. Slutligen vill jag tacka Thomas Norrby, tack för introduktionen av uppsatsens ämne, och ett extra stort tack för att du gav mig ditt förtroende att presentera mitt arbete på CLLD konferensen i Båstad.

## Förkortningar

CLLD – Community-Led Local Development

EHFF – Europeiska havs- och fiskerifonden

EJFLU – Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling

ERUF – Europeiska regionala utvecklingsfonden

ESF – Europeiska socialfonden

ESI – Europeiska struktur- och investeringsfonder

LAG – Lokal aktionsgrupp

LLU – Lokalt Ledd Utveckling

LUS – Lokal Utveckling Sverige, nationell förening för leaderföreningar.

PÖ – Partnerskapsöverenskommelsen

# 1. Inledning

Vi är just nu mitt uppe i landsbygdsprogrammet som löper under åren 2014-2020. Det är ett politiskt program, som består av ersättningar och stöd till utvecklingen av landsbygden finansierat av EU (Jordbruksverket A 2016). Landsbygdsprogrammet är ett mycket omfattande politiskt program, och en av åtgärderna i programmet är Lokalt ledd utveckling som arbetar med hjälp av leadermetoden. Leadermetoden är en metod där politiska beslut har delegerats ner till lokala områden. Lokalt ledd utveckling (härefter kallat LLU) genom leadermetoden, möjliggör att människor kan engagera sig i utvecklingen av sin bygd och erhålla stöd för sina utvecklingsprojekt genom Europeiska struktur- och investeringsfonderna (ESI-fonderna). Under perioden 2014-2020 finns det 48 olika leaderföreningar, som arbetar för lokal utveckling inom ett bestämt geografisk område (s.k. leaderområde) utifrån en lokal utvecklingsstrategi (Jordbruksverket D 2016). Varje leaderområde tar fram en utvecklingsstrategi som beskriver vilka insatser som behövs för att exempelvis öka konkurrenskraften och attraktiviteten i området (Jordbruksverket B). Insatserna kan genomföras både i staden och på landsbygden och tanken är att lokal utveckling sker mest effektivt av dem som bor och verkar i ett område, det vill säga LLU följer *Subsidiaritetsprincipen*. Subsidiaritetsprincipen har som grund att beslut skall fattas på den lägsta ändamålsenliga nivån, så nära dem som det berör som möjligt (EU-upplysningen 2016).

I nuvarande landsbygdsprogrammet 2014-2020<sup>1</sup> har Sverige valt att involvera alla fyra ESI-fonderna i arbetet med LLU. De fyra fonderna är havs- och fiskerifonden, landsbygdsfonden, socialfonden och regionala utvecklingsfonden. Totalt under åren 2014-2020 finns det cirka

---

<sup>1</sup> Version 2.1, 2016, kommer fortsättningsvis refereras till LBP 2016.



2 miljarder kronor för LLU i Sverige när den svenska medfinansieringen är inräknad (Eufonder 2016).

Med hjälp av ESI-fonderna försöker EU att nå målen med Europa 2020<sup>2</sup> och i tidigare programperiod 2007-2013, kunde LLU inte utnyttja samtliga fonder. Då fanns endast möjligheten att i de lokala utvecklingsstrategierna nyttja finansiering från landsbygdsfonden, och i en viss grad havs- och fiskerifonden. Det medför att de lokala utvecklingsstrategierna i denna programperiod kan formuleras utifrån en bredare helhetssyn och större åtgärdsalternativ. Möjligheten att utnyttja finansiering från samtliga ESI-fonder skall också medföra att fler aktörer som exempelvis regioner och företag kan vara med och genomföra det lokala utvecklingsarbetet (LBP 2016:672). Samtliga 48 leaderområden fick inte startbesked förrän april 2016, nästan 2,5 år in i programperioden (Jordbruksverket D 2016).

Bakgrunden till varför Sverige har valt att inkludera alla ESI-fonder i arbetet med LLU är att EU uppmanat länder att pröva flerfondslösning inom LLU. Leadermetoden har visat bra resultat genom åren, jämfört med andra metoder, men också för att EU tror på en ”territoriell” ansats. Det vill säga att inom en given geografi (under den nationella nivån) bör LLU kunna använda de olika fondernas resurser på ett komplementärt sätt. (PÖ 2013)

---

<sup>2</sup> Europa 2020 är EU:s tioårsstrategi för tillväxt. Målen i strategin handlar om innovation, social sammanhållning, sysselsättning, utbildning, klimat och energi (Årsrapport 2016).

## 2. Syfte och frågeställningar

Att arbeta med en flerfondslösning inom LLU är någonting som är helt nytt för den här programperioden och Sverige är ett av få länder som har valt att arbeta med flera fonder inom LLU. EU har uppmanat länder att pröva flerfondslösningen inom LLU, för att de tror att den nationella nivån kan använda fondernas resurser på ett komplementärt sätt. Därför är det intressant att undersöka hur olika aktörer inom ett leaderområde i själva verket upplever och påverkas av flerfondslösningen, eftersom det uppmuntras av EU. Syftet med uppsatsen är att synliggöra aktörernas uppfattning kring möjligheter och begränsningar med flerfondslösningen. Samt att analysera hur aktörerna ser på sin roll i utvecklingsprocessen och på konsekvensen av flerfondsidén.

För att kunna undersöka detta har jag utgått ifrån följande frågeställningar:

- Vilka förväntningar har aktörerna på hur flerfondslösningen kan bidra till deras arbete med landsbygdsutveckling?
- Vilka möjligheter ger flerfondslösningen och vilka begränsningar ser aktörerna för detta?
- Vilka förändringar vill aktörerna se gällande flerfondslösningens roll för landsbygdsutveckling?

### 3. Bakgrund

Under detta avsnitt kommer LLU och flerfondslösningen att presenteras, för att få en förståelse kring deras arbete och sammanhanget med flerfondslösningen. Sista delen består även av en problemformulering, för att rama in undersökningen innan tillvägagångssättet presenteras i nästa kapitel.

#### 3.1 Lokalt ledd utveckling genom leadermetoden

Vad som i tidigare programperiod 2007-2014 kallades Leader, kallas nu Lokalt ledd utveckling (LLU). Principen om LLU bygger på att grupper som bildas på den lokala nivån involveras i genomförandet av ESI- programmen (PÖ 2013). I figuren nedan synliggörs vilka som ansvarar för genomförandet av de olika ESI-fonderna på nationell nivå, och i de blåa rutorna står den förvaltande och attesterande myndigheten.



Figur 1. Ansvariga myndigheter för genomförandet av ESI- fonderna på en nationell nivå. Källa: Kessler 2016.

Partnerskapsöverenskommelsen (härefter kallat PÖ) är ett strategiskt dokument och ett övergripande ramverk för EU:s struktur- och investeringsfonder i Sverige, dvs. ESI-fonderna. PÖ har tagits fram av regeringen i samverkan med berörda aktörer på nationell, regional och lokal nivå. PÖ har till syfte att skapa en bättre samordning mellan ESI-fonderna, undvika överlappning mellan dem och att insätta medel skall ge största möjliga effekt (Regeringskansliet 2016).

Landsbygdsprogrammet 2014-2020 består av sex prioriteringar som specificerar vilka mål ersättningarna och stöden skall bidra till. Prioriteringarna handlar om konkurrenskraft inom jordbruks-, trädgårds- och rennäring samt skogsbruk, miljö och klimat samt att nya jobb utvecklas och skapas på landsbygden (LBP 2016). Varje prioritering har i sin tur olika fokusområden, och det finns totalt 18 stycken. I det svenska landsbygdsprogrammet har regeringen valt att använda 15 av 18 fokusområden. Fokusområdena beskriver de olika prioriteringarna mer detaljerat (ibid.). Varje fokusområde är uppdelat i olika åtgärder och LLU är åtgärd nummer 19 under fokusområde 6b, vilket skall främja lokal utveckling på landsbygden (LBP 2016:98). LLU är åtgärd 19 i programmet, men bidrar till måluppfyllelse inom alla prioriteringar (PÖ 2013:11). Jordbruksverket är den förvaltande myndigheten och ackrediterat utbetalningsställe. I nuvarande programperiod har EU-kommissionen godkänt tre program som styr arbetet med LLU, mer om de tre programmen diskuteras i avsnitt 3.2.

Åtgärderna som görs inom LLU utgår från ett underifrånperspektiv och det kallas leadermetoden. Det är en metod där ideell, offentlig och privat sektor arbetar tillsammans i ett geografiskt avgränsat område för att bidra till lokal utveckling. Personer från dessa tre sektorer går samman i ett partnerskap och bildar en ideell förening som kan söka pengar från de tre programmen till sina utvecklingsprojekt (Landsbygdsnätverket A 2016).

Begreppet ”lokalt ledd utveckling” har införts under denna programperiod och av den anledningen används begreppet Leader fortfarande. Föreningarna heter ofta någonting med Leader, exempelvis ”Leader Mälardalen”. Tanken med en leaderförening är att den skall upplösas efter varje programperiod (d.v.s. var 7:e år) för att bland annat stimulera nytänkande. Det finns leaderföreningar som inte följt detta, men det är allra vanligast att den gamla föreningen läggs ner, och en ny

bildas när en ny programperiod för landsbygdsprogrammet startar. (Jordbruksverket E 2016)

I Sverige finns idag 48 geografiskt avgränsade områden, s.k. leaderområden i varierande storlekar. Inom varje område verkar den ideella föreningen för lokal utveckling. För att bilda ett leaderområde måste lokala aktörer gemensamt ta fram en utvecklingsstrategi, som beskriver hur leaderområdet kan utvecklas på bästa sätt. Det har varit en process som har pågått under 2014 och 2015, och i slutet på 2015 lämnade 53 områden in deras första versioner av utvecklingsstrategier. Det stod då klart att fem leaderområden inte blev prioriterade. Därför täcks inte hela Sverige av leaderområden i dagsläget, utan det finns fem ”vita fläckar” (Jordbruksverket D 2016).

Styrelsen i varje förening kallas LAG (local action group), och den ideella, offentliga och privata sektorn har tillsammans skrivit en lokal utvecklingsstrategi utifrån deras behov och möjligheter för deras leaderområde. Personerna som sitter med i LAG har kunskaper om de fonder som leaderområdet arbetar med och det här gör att synergiefekter skapas. I strategin har LAG även valt vilka fonder de skall arbeta med och det är sedan LAG som bestämmer vilka projekt som skall prioriteras utifrån strategin. Det finns ett leaderkontor i varje leaderområde som hjälper till att informera, mobilisera, ta emot ansökningar och utveckla projektidéer. Hur många som arbetar på ett leaderkontor varierar beroende på hur stort ett område är, men det vanligaste är att det finns en verksamhetsledare och en ekonom/projektadministratör på heltid. (Jordbruksverket B 2016)

Sammanfattningsvis skall lokalt ledd utveckling genom leadermetoden präglas av underifrånperspektiv, sektoröverskridande samarbete, nätverkande, innovation, områdesbaserad och lokalt partnerskap. I uppsatsen kommer LLU användas som ett samlat begrepp för alla leaderföreningar och LUS<sup>3</sup>, men LLU syftar också till att de som arbetar inom LLU använder sig av leadermetoden.

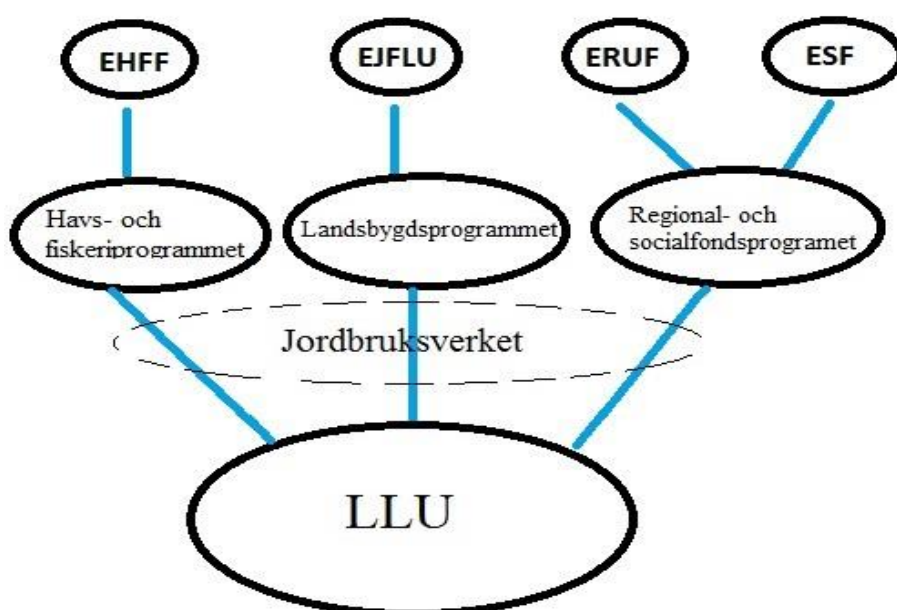
---

<sup>3</sup> LUS är en intresseförening för organisationer som arbetar med LLU genom leadermetoden. Föreningen arbetar för att stärka och vidareutveckla leadermetoden och är en resurs för att föra fram och driva frågor gällande leadermetoden i ett nationellt och internationellt perspektiv. Idag är 40 leaderområden medlemmar (LUS 2016).

### 3.2 Flerfondslösning och fondsamordning

Sverige har tillsammans med några andra länder inom EU valt att involvera alla fyra ESI-fonderna i arbetet med LLU. De fyra fonderna är havs- och fiskerifonden, landsbygdsfonden, socialfonden och regionala utvecklingsfonden. Stödet som ESI-fonderna ger fördelas via tre program, som styr arbetet med LLU. Dessa är: havs- och fiskeriprogrammet, landsbygdsprogrammet samt regional- och socialfondsprogrammet.

När det refereras till flerfondslösningen, syftar det till att LLU nu har möjlighet att arbeta med alla ESI-fonder i sitt arbete med att stimulera lokal utveckling.



Figur 2. Flerfondslösningens uppbyggnad. Källa: Kessler 2016.

Flerfondslösningen kan också kallas multifond, fond i fond eller multifondslösning, men jag har valt flerfondslösning. Sammanfattningsvis innebär flerfondslösningen att pengar tagits från samtliga ESI-fonder, och sedan lagts i en separat hög till arbetet med lokalt ledd utveckling som kanaliseras genom Jordbruksverket.

I undersökningen har jag valt att fokusera på möjligheten att arbeta med regional- och socialfondsprogrammet och delvis landsbygdsprogrammet, medan havs- och fiskeriprogrammet inte har diskuterats specifikt. Delvis för att leaderområdena jag har talat med inte har in-

kluderat havs- och fiskeriprogrammet, och delvis för att det programmet användes i förra programperioden. Den största nyheten med flerfondslösningen har varit att kunna arbeta med samtliga ESI-program, och av dessa tre program är det regional- och socialfondsprogrammet som är helt nytt för LLU.

Målet med regional- och socialfondsprogrammet som avsatts för LLU är:

- Ökad sysselsättning i små och medelstora företag i lokala utvecklingsområden. (ERUF)
- Ett stärkt entreprenörskap och företagande i lokala utvecklingsområden. (ERUF)
- Stärkt anställningsbarhet för kvinnor och män som befinner sig långt ifrån arbetsmarknaden. (ESF)
- Stärkt anpassningsförmåga för sysselsatta kvinnor och män på arbetsmarknaden. (ESF)

Programmet omfattar totalt 282,7 mkr, där hälften är medfinansierat av den svenska staten och den andra hälften är EU-finansierat. Genom regional- och socialfondsprogrammet går det nu att ge stöd till projekt i städer som tidigare inte var möjligt (Årsrapport 2016:2). Av de 48 leaderområden som finns i Sverige, är det totalt 35 som förutom EJ-FLU använder sig både av ESF och ERUF. Och det är endast åtta områden som använder sig av samtliga fonder (Jordbruksverket C).

I och med införandet av en flerfondslösning inom LLU har det beskrivits i PÖ att det nu i denna period är ett ökat krav på fondsamordning, för att på sikt leda till en mer samordnad och effektiv förvaltning. Det har skapats en fondsamordningsgrupp under ledning av Tillväxtverket, och tanken är att gruppen också skall skapa förenkling och enhetlighet i genomförandet av ESI-programmen (PÖ 2013). Fondsamordningsgruppen skall skapa en enlighet på den nationella nivån, dock är det inte endast på en nationell nivå som denna fondsamordning har uppmanrats. I LBP 2016 står det skrivet att olika projekt med finansiering från olika finansieringskällor bör samverka, för att det kan frambringa stora synergieffekter mellan olika program (LBP 2016:673). Av den anledningen har jag valt att intervjua representanter från regionerna i respektive leaderområde, eftersom regionen är en stor finansieringskälla i olika projekt. Regionerna har under en längre tid arbetat med regionalfonden och socialfonden, därför har det varit intressant

att undersöka hur regionen ser på flerfondslösningen inom LLU och fondsamordningen dem emellan.

### 3.3 Problemformulering

Idén till uppsatsen uppkom i samband med att European Network for Rural Development fick ansvaret för att genomföra en konferens i Sverige i december 2016. Det är en gränsöverskridande Community-Led Local Development konferens med syftet att bland annat diskutera Sveriges erfarenheter av flerfondslösningen. Jordbruksverket, Tillväxtverket och min kontaktperson på Sveriges lantbruksuniversitet insåg att det fanns ett behov att finna någon som kunde undersöka hur leaderområdena uppfattade flerfondslösningen i ett tidigt skede, och redovisa det på konferensen.

Arbetet är inte endast intressant för de olika myndigheterna, utan självklart också för de som arbetar inom LLU. Intresset ligger inte endast i att försöka reda ut vilka möjligheter och begränsningar LLU ser med flerfondslösningen, utan det ger också ett underlag i ett tidigt skede vad som i framtiden kan vara viktigt att undersöka. Det skapar en möjlighet att utveckla potentialen med flerfondslösningen inför nästa programperiod, och för att identifiera om det finns möjligheter till förbättring under nuvarande programperiod.



## 4. Tillvägagångssätt

### 4.1 Teori och begrepp

Här redovisar jag vilka teoretiska ramverk jag har analyserat mitt material med och hur jag definierar begreppen som jag har använt. Inledningsvis sker en redovisning av begreppet *organisation* för att beskriva vad LLU är. Därefter sker en redogörelse av *komplexitetsteorin* som används inom organisationsforskning för att tolka hur LLU, regionerna och Jordbruksverket klarar av förnyelse- och förändringsprocesser. Avslutningsvis har jag diskuterat *governance* som är ett analytiskt begrepp för att förstå hur människor och samhället agerar tillsammans, och i det här fallet hur LLU agerar tillsammans med EU.

#### 4.1.1 Organisation

Vad som egentligen menas med organisation är inte helt självklart, eftersom det finns flera olika perspektiv och teorier (Forsell 2013). Alla har vi olika grupper som vi dagligen kommer i kontakt med i varierande situationer. En grupp bildas spontant när människor träffas, och vi kan känna dem exempelvis från skolan, arbetet eller från fritidsaktiviteter. Dessa grupper kallar vi knappast för *organisationer*, och det beror på att det finns en del kännetecken som skiljer en organisation från en gruppering. Dessa är formalisering, mål och komplexitet (Bakka et al. 2009, Wolvén 2000). En organisering är präglad av *formalisering*, det vill säga det finns instruktioner och skrivna regler som exempelvis anställningsavtal och organisationsplaner. En organisation till skillnad från en grupp har en högre grad av *komplexitet* och större organisationer blir komplexa eftersom de innefattar olika delar som är ihopkopplade på olika sätt. Det finns många olika kugghjul som går ihop med varandra och denna komplexitet kräver samordning.

Slutligen kännetecknas en organisation av att den har väl genomtänkta och stabila *målsystem*. Det kan vara problematiskt och direkt olämpligt att säga att en organisation är helt enade om mål och målinriktning. Och därför utgår jag ifrån att en organisation innehåller flera olika typer av mål, och flera olika typer av självständiga intressen för att inte begränsa min definition (jfr. Bakka et al. 2009).

Organisationsteorins mål är att gå utöver enskilda sektorer och enskilda branscher i samhället och avser att vara generell. Det vill säga organisationsteorin eftersträvar att utveckla en allmängiltig kunskap om organisationer (Bakka et al. 2009).

Inom organisationsforskningen har Ekvall (1990 i Wolvén 2000:239) funnit åtta dimensioner som är viktigast för att skapa innovationer och hjälpa organisationer att utvecklas. Dessa är: utmaningar, idéstöd, frihet, trygghet, debatt, livfullhet, lekfullhet/humor och risktagande. Jag har använt dessa dimensioner för att diskutera vilken dimension jag anser saknas inom LLU, eftersom flertalet inom LLU anser att det saknas utrymme att vara innovativ och kreativ.

Jag har använt begreppet organisation för att definiera LLU. LLU är en organisation som består av flera olika delar och när jag talar om LLU har jag syftat till flera olika leaderföreningar som är sammankopplade i arbetet med lokal utveckling. LLU innefattar alla leaderområden (och där med leaderföreningar) samt LUS. När LLU diskuteras betyder det också att de inom LLU arbetar med leadermetoden, det vill säga med ett underifrånperspektiv.

#### 4.1.2 Komplexitetsteorin

Egentligen är *komplexitetsteorin* inte en enda teori, utan det är flera teorier som lagts ihop och det talas om en hel komplexitetsvetenskap (Forslund 2013:393). Teorierna benämns olika beroende på vem vi lyssnar på; kaosteori, teorier om komplexa adaptiva system eller teorier om icke-linjära dynamiska system är några exempel. I denna uppsats har jag valt att använda komplexitetsteori. Som enligt Forslund (2013:393) används för att förstå och arbeta med organisering och ledning och framförallt förnyelse- och förändringsprocesser. Komplexitetsteorin har använts för att förstå hur LLU som organisation tillsammans med Jordbruksverket och regioner klarar av den förändringsprocess som flerfondslösningen innebär. Teorin är ganska omfatt-

tande och därför har endast de delar som har varit essentiella inom ramen för uppsatsen förklarats här.

En organisation kan förstås som dynamiska, icke-linjära och komplexa system. Att någonting är *icke-linjärt* betyder att det inte utvecklas på ett sätt som är förutsägbart. Att en organisation är *dynamisk* betyder att det finns krafter och rörelser i systemet och att någonting är komplext innebär att flera ”saker” är sammankopplade med varandra på ett sätt som är svårt att överskåda. Det är inte självklart vad som är sammankopplat med vad och vilka följder som blir om påverkan görs på en eller flera ”saker” (Forslund 2013, kap. 11). Jag har valt att tolka Forslunds (2013) användning av komplexa system som att en organisation är en del av ett komplext system. I mitt fall har det varit att LLU är en organisation som är en del av ett komplext system. I det komplexa systemet finner vi EU, Jordbruksverket, Landsbygdsnätverket och regionerna som alla kommer i kontakt med det lokala utvecklingsarbetet på ett eller annat sätt.

I komplexa system, är *negativ* och *positiv feedback* centralt. Inom komplexitetsteorin handlar det inte om att någon klappar dig på axeln när du gjort någonting bra, utan feedback syftar till att en händelse bestämmer en annan händelse, utifrån en viss relation (Forslund 2013:394). *Positiv feedback* finns det mycket av i en mänsklig organisation och om inte systemet dämpas med hjälp av *negativ feedback* kan det leda till kaos i en organisation. I mänskliga organisationer sker det hela tiden en rörelse mellan kaos och stabilitet och det sker hur mycket än en organisation försöker bevara stabiliteten. Det inträffar på grund av att det kontinuerligt både sker negativ och positiv feedback, där den förra drar systemet till stabilitet, och den senare gör avvikelser starkare i systemet (ibid.).

En organisation kan ses som komplex och oförutsägbar, dock är det sällan som ett system brakar ihop helt och hållet, och inom komplexitetsteorin förklaras det här med att organisationer inom komplexa system har en förmåga till *självorganisering*. Inom en organisation pågår det konstant olika former av självorganisering, i allt kaos uppstår det alltid ordning utan att någon chef exempelvis styr den processen. (Forslund 2013, kap. 11)

Komplexitetsteorin innefattar inte definierade steg i en förändringsprocessmodell, däremot hjälper den oss att förstå och acceptera att

mycket oväntat kan hända både i en organisation och i systemet som den är en del av.

#### 4.1.3 Governance

Begreppet *governance* har använts för analysera det som informanterna upplevt har hänt i och med flerfondslösningen. *Governance* är ett analytiskt begrepp som används för att förstå hur människor och samhället agerar tillsammans, och begreppet i sig är ganska brett. I stora drag kan det förstås som att det utvecklas nya former för den politiska beslutsprocessen.

I och med Sveriges inträde i EU har den politiska beslutsprocessen förändrats, eftersom inträdet innebar en tillgång till medel för att utveckla landbygden som inte tidigare fanns i samma utsträckning. När Sverige gick med i EU gavs det en möjlighet för lokala utvecklingsgrupper att besluta om vilka projekt som skall genomföras med hjälp av finansiering av EU-pengar. I och med denna förändring har det skett en decentralisering av den beslutande makten, eftersom det tillkom nya medel för nya aktiviteter att besluta om lokalt.

*Governance* används för att å ena sidan diskutera hur LLU och EU agerar tillsammans, och å andra sidan för att tydliggöra att samhället kan ha ett stort antal aktörer som är aktiva i beslutsprocessen. LLU och EU agerar tillsammans genom interaktiv samhällsstyrning och det är när aktiviteter från flera håll kombineras inom samhällsstyrningen. Den nya strukturen med ett gemensamt samspel mellan olika aktörer skapas för att förbättra förmågan hos den offentliga politiken. Inom samhällsstyrningen skapas det olika initiativ och nätverk och flera sektorer är involverade; civilsamhället, den privata och den offentliga sektorn. (Hedlund & Montin 2009:7ff)

Att öka förmågan hos den offentliga politiken handlar i detta avseende om att lösa och hantera nutida samhällsproblem, som i denna undersökning handlar om att försöka initiera lokala utvecklingsprojekt inom fler områden än vad som tidigare var möjligt. Motsatsen till *governance* och interaktiv samhällsstyrning är *government*, som betyder centralstyrning och att beslutsprocessen i en mycket högre utsträckning sker av staten.

I och med införandet av flerfondslösningen antyder informanternas berättelser och upplevelser under arbetets gång att vi är på väg mot en mer centraliserad samhällsstyrning åter igen.

#### 4.2 Avgränsningar och fokus

Inledningsvis var det svårt att avgränsa uppsatsens omfattning kring flerfondslösningen, på grund av att det är en komplex organisation och flera olika aktörer är sammankopplade i hela systemet. Hur LLU arbetade med flerfondslösningen, leadermetoden och fondsamverkan tillsammans med Jordbruksverket, regioner, LUS och Landsbygdsnätverket var problematiskt att förstå och därför var det svårt att veta var undersökningens fokus skulle ligga. Under processens gång har jag valt bort att intervjua människor inom ett leaderområde som endast använder sig av landsbygdsprogrammet, eller med något leaderområde som blev bortprioriterat.

Undersökningen har fokuserats till två leaderområden som arbetar med flera fonder, dock inte havs- och fiskeriprogrammet som också är en del av flerfondslösningen. Den geografiska avgränsningen har gjorts av praktiska och tidsbegränsande skäl. Avgränsningen till två specifika leaderområden har gjorts för att inte behöva ta hänsyn till stora skillnader i geografi eller demografi. Det begränsade utrymmet för uppsatsen har inte gjort det möjligt att ingående undersöka fler områden, även om det hade varit önskvärt för att få en bättre bild av situationen i sin helhet.

#### 4.3 Material och urval

Huvuddelen av studiens material utgörs av djupintervjuer med personer från två olika leaderområden. Områdena valdes fram i en urvalsprocess som inleddes av att min kontaktperson på SLU skickade ut mejl till olika aktörer som arbetade med flerfondslösningen inom LLU. Där det efterfrågades vilka områden de ansåg att undersökningen skulle involvera och vilka typer av frågor som skulle inkluderas och varför. Det här gjordes för att initialt få en uppfattning om hur jag på bästa sätt skulle närma mig flerfondslösningen.

Materialet utgörs också av flera samtal med en handläggare på Jordbruksverket och en sammanställning som denne har gjort. Sammanställningen innehöll vilka projekt som hittills hade lämnats in till Jordbruksverket inom regional- och socialfonden i oktober 2016. Innan djupintervjuerna påbörjades har jag också genomfört en intervju med en informant som under en längre tid arbetat inom LLU och är ordförande för samordningsgruppen<sup>4</sup>. Det här gjordes för att få en inblick i LLU:s arbete innan metod och leaderområdena valdes ut. Inför varje intervju har jag dessutom läst leaderområdets utvecklingsstrategi, eller läst på om det regionala arbetet och syftet med det har varit att bilda mig en uppfattning om deras arbete inom leaderområdet.

Materialet omfattas också av deltagande observationer. En metod där intervjuerna kompletterats med deltagande observationer valdes för att få en mer valid metodkombination för att undersöka upplevelsen av flerfondslösningen inom LLU. Djupintervjuerna har genomförts i två leaderområden och därför har inte en generalisering av deras berättelser kunnat göras med resterande leaderområden. Men med hjälp av deltagande observationerna som genomfördes vid mötet med representanter från hela landet, insåg jag att de uppfattningar som jag fick i de två leaderområdena också var vanligt förekommande i andra områden.

Förutom det material som jag själv har samlat in, har jag också haft tillgång till en enkätstudie som samordningsgruppen på Landsbygdsnätverket skickade ut inför den nationella leaderträffen. Enkäten skickade ut till alla leaderföreningar och där ställdes det bland annat frågor kring samverkan med andra fondaktörer kring social- och regionalfonden (se Landsbygdsnätverket D 2016).

Leaderområdena Mellansjöländet och Mälardalen valdes av flera olika anledningar. Båda områdena låg inom ett rimligt avstånd från mitt universitet, personerna som arbetade där var inte nyanställda och i nuvarande programperiod arbetar båda med regional- och socialfondsprogrammet.

---

<sup>4</sup> Samordningsgruppen ligger under Landsbygdsnätverket och finns till för att på ett övergripande plan skapa lärande, erfarenhetsutbyten mellan alla leaderområden, andra nationella aktörer och mellan de olika fonderna. Samordningsgruppen har en bred representation av många olika aktörer som Jordbruksverket, Hela Sverige ska leva, Tillväxtverket och ESF-rådet (Landsbygdsnätverket B 2016).

Leader Mellansjölandet består av kommunerna Askersund, Degerfors, Hallsberg, Kumla, Lekeberg, Laxå och Örebro samt en mindre del av Karlskoga kommun (Mellansjölandet 2016). Området har en total budget på cirka 37 mkr, varav regional- och social fonden har 3 mkr vardera (Utvecklingsstrategi Mellansjölandet 2015).

Leader Mälardalens område består av Södra Fellingsbro i Lindesbergs kommun, Köpings, Arbogas, Hallstahammars, Västerås (utanför Västerås tätort), Enköpings (utanför Enköpings tätort), Upplands-Bro och Håbo kommuner (Leader Mälardalen 2016). Området har en total budget på cirka 41 mkr, där regional- och socialfonden har en budget på 3,5 mkr respektive 4 mkr (Utvecklingsstrategi Mälardalen 2015).

#### 4.4 Kvalitativ metod

Det empiriska materialet har samlats in med hjälp av kvalitativa intervjuer och deltagande observationer. En kvalitativ metod har valts eftersom jag ansåg att det var det bästa sättet att närma sig mitt forskningsproblem. Undersökningen har till syfte att förstå människors verklighet utifrån deras egna perspektiv och jag har velat fånga hur informanterna själva upplevt sin tillvaro i arbetet med flerfondslösningen inom LLU (jfr Teorell och Svensson 2007:10).

#### 4.5 Intervjuundersökning

Fältstudien har bestått av sju djupintervjuer. Två av informanterna är verksamhetsledare och två av dem är ordförande i respektive leaderområde. En informant arbetar på Tillväxtverket och var med och utvärderade flerfondslösningen innan den infördes inom LLU. Två informanter arbetar på regioner; den ena på Region Örebro län som utvecklingsledare på regionalfonden och som är med i LAG i Mellansjölandet; den andre, en person från Regionförbundet Uppsala län<sup>5</sup> som arbetar som EU- programsamordnare.

De första informanterna har valts ut efter tips från min kontaktperson från universitetet. Därefter har befintliga informanter gett mig råd om andra personer på regional nivå som borde intervjuas (jfr snöbollsur-

---

<sup>5</sup> Vid intervjutillfället benämndes det som "Regionförbundet Uppsala län", efter årsskiftet 16/17 heter det "Region Uppsala".

valet i Teorell & Svensson 2007). Till en början genomfördes fyra djupintervjuer, två med ordföranden och två med verksamhetsledare. Ett par veckor senare genomfördes de tre intervjuerna med personer på regional och nationell nivå. Sex intervjuer har skett på deras arbetsplatser, en har skett över telefon och alla samtal förutom ett har spelats in.

Syftet med att genomföra kvalitativa intervjuer har varit att samla in ett så innehållsrikt material som möjligt och det har varit kvaliteten på materialet som avgjort hur många intervjuer som genomfördes, inte kvantiteten (Öhlander 2011). När sju djupintervjuer var genomförda ansåg jag att jag fått en god uppfattning om vad aktörerna ansåg om flerfondslösningen.

Under intervjuerna har jag inte använt något frågeformulär, utan jag har utgått ifrån olika teman som jag i förväg hade bestämt att jag ville diskutera kring. Jag har under intervjuerna låtit informanterna bestämma ordningen på diskussionsämnena och jag har låtit kontexten bestämma i vilken ordning mina följdfrågor skulle ställas (jfr halvstrukturerad livsvärldsintervju i Kvale och Brinkmann, 2014). ”Möjligheter”, ”förväntningar” och ”samverkan” har varit några av de teman som jag har utgått ifrån under mina samtal. Jag har också låtit informanterna berätta kring flerfondslösningen utifrån deras egna upplevelser, eftersom jag själv inte velat påverka deras berättelse om flerfondslösningen under intervjuens gång. En användning av samtalslika intervjuer utan frågeformulär är en metod som möjliggör att informanterna själva får bestämma vad de anser viktigt att diskutera under samtalet, utifrån det bestämda ämnet och de huvudsakliga frågorna som bestämdes i förväg (Kvale och Brinkmann 2014).

#### 4.6 Deltagande observationer

De deltagande observationerna genomfördes under tre dagar på en nationell leaderträff i september 2016. Under dessa dagar närvarade jag på LUS möten och deltog på alla aktiviteter och föredrag som hölls under konferensen. På konferensen deltog verksamhetsledare och LAG-medlemmar från hela Sverige tillsammans med andra aktörer som Hela Sverige ska leva, Jordbruksverket, Hushållningssällskapet, Landsbygdsnätverket, olika länsstyrelser och regioner samt



Tillväxtverket. Jag har lyssnat på hur samtalen skedde kring flerfondslösningen, leadermetoden och andra kring andra områden som deltagarna ansåg viktiga. Jag har också deltagit på alla luncher och middagar och det gav mig en inblick i vad som diskuterades mer informellt, samt att det gav mig en möjlighet att ställa frågor som dök upp direkt. Observationerna gav mig också en möjlighet att fånga upp företeelser som kanske var för känsliga eller svåra att diskutera under en intervju och som eventuellt sades till mig i förbifarten under en observation (jfr Pripp & Öhlander 2011).

#### 4.7 Analys

Samtliga intervjuer har jag lyssnat igenom och skrivit ner, mer eller mindre ordagrant. I redogörelsen för intervjuretatsatet har en del tal-språk och dialektala uttryck bytts ut mot skriftspråk. När det inte står specifikt vem som säger citatet, kommer det från en observation. Därefter har informanternas utsagor tematiserats i syfte att upptäcka gemensamma nämnare och begrepp som till exempel: ”administrativa härvan”, ”underifrånperspektiv” och ”jobba tillsammans inte mot varandra”. Parallellt renskrev jag anteckningarna från observationerna och samtalen som genomfördes under konferensen och det materialet placerades också under olika teman, för att reda ut vad jag behövde undersöka vidare. Dessa teman har sedan placerats i någon av mina frågeställningar. Jag har använt mig av synonymer och jämförelser för att se samband och försöka skapa förståelse i utsagorna. Materialet har under arbetets gång smalnats in efter relevans med inriktning på begreppen organisation och *governance*.

## 5. Förväntningar

### 5.1 Tankar innan flerfondslösningen infördes inom LLU

*Jag sitter i min avstängda bil utanför ett uthus någonstans i skogarna i Lekebergs kommun. Jag är på väg att genomföra min andra intervju och jag känner en skräckblandad förtjusning, eftersom jag både tycker att det skall bli kul att träffa ordförande för Mellansjölandet, men också för att jag börjar fundera på vad jag gett mig in på. Jag har under den första tiden fram till den här intervjun försökt att läsa på om LLU, leadermetoden och framför allt flerfondslösningen. Det är svårt att greppa allting och jag vill inte framträda som en okunnig student och därför känner jag mig en aning nervös inför vårt samtal.*

*Däremot omedelbart när jag träffar kvinnan på hennes kontor i den faluröda villan, släpper all nervositet och jag känner endast en stor förväntan inför intervjun. Och det är just förväntningar som är en av mina första funderingar under vårt samtal. Hur gick egentligen tankarna hos informanterna när det börjades prata om en flerfondslösning inom LLU?*

Alla informanterna som jag har samtalat med har tyckt att det är bra att ha fler fonder att arbeta med inom LLU. De har sett flerfondslösningen som en möjlighet att kunna genomföra andra typer av projekt som inte gick tidigare, och de som arbetar inom LLU anser att leadermetoden fungerar på alla typer av projekt:

Och vi anser att leadermetoden är en bra metod att driva projekt, lokal förankring, trepartnerskap [...] varför skulle vi inte kunna tillämpa det på sociala projekt och tillväxtprojekt för företagande? (Verksamhetsledare Mellansjölandet)

Under mina intervjuer och observationer har det varit aktörernas kärlek till leadermetoden som har förvånat mig mest. Berättelserna som de som arbetar inom LLU berättar genomsyras verkligen av att de tror på metoden, och de tror på den lokala styrkan som finns överallt runtomkring i vårt avlånga land. Informanterna menar att det är ett speciellt sätt att arbeta med projekt, eftersom det skall vara ett underifrånperspektiv, bred lokal förankring och att människor själva får forma projekt som kan generera lokal utveckling.

Av den orsaken har jag inte varit förvånad över att de som arbetar inom LLU till en början endast såg möjligheterna med en flerfondslösning. Under den nationella leaderträffen sitter cirka 20 LUS medlemmar och diskuterar hur de tänkts om flerfondslösningen innan den infördes inom LLU. En ordförande för en leaderförening säger: ”Tankarna som gick när det började talas om flerfondslösning, var att ett projekt skulle kunna ta [pengar] av flera olika fonder”.

De flesta beskriver just det här, att de såg framför sig att pengarna som leaderföreningarna skulle få från de olika fonderna skulle kunna användas mer fritt mellan olika projekt. Att pengarna från de olika fonderna skulle läggas i en och samma påse, och att skulle medföra en lättare administration. Samtidigt som diskussionerna kring flerfondslösningen kom upp, talades det även mycket om att LLU inte skulle ligga under landsbygdsprogrammet, utan styras av egna regelverk och förordningar.

Det som har varit förvånansvärt är att trots att alla informanter har haft en positiv inställning till att kunna använda fler fonder under denna period, har inte någon av dem sett ett behov av det i tidigare programperiod. Verksamhetsledaren för Mälardalen svarade såhär när jag frågade om det tidigare fanns ett behov:

Nja.. Inte hos oss; det var inte så att jag kände att det saknades något utifrån de projekt som efterfrågades. Däremot, i ärlighetens namn, var det ett projekt såhär i efterhand som antagligen var mer ett socialfondsprojekt än ett landsbygdsprojekt.

Informanterna har alltså inte sett ett väsentligt behov i förra programperioden, men har i efterhand insett att vissa projekt hade passat bättre i andra fonder. Det intressanta är varför informanterna då har varit så pass positivt inställda till flerfondslösningen inom LLU. En orsak kan vara att det inte varit de olika leaderföreningarna som har sett det här

behovet, utan att det har varit en önskan uppifrån. Två av informanterna som jag har talat med, som bland annat var med och undersökte Sveriges möjlighet att införa flerfondslösningen innan den implementerades, har båda antytt detta. Ordförande för Mälardalen sa: ”Lite är det nog så att vi ovanifrån har sett möjligheterna med fler fonder”. Det tyder på att en önskan om en flerfondslösning kommit uppifrån, på den nationella nivån, men att den lokala nivån har varit otroligt positivt inställda till att arbeta med fler fonder. Idén om en flerfondslösning inom LLU har inte uppkommit genom ett underifrånperspektiv, som jag inledningsvis antog.

I en artikel har Larsson (2008) diskuterat att med hjälp av leadermetoden har det aldrig använts så mycket resurser för att utveckla landsbygden, samtidigt som han hävdar att det saknas intresse från staten och EU. Han använder sig av heterarki för att förklara varför EU och den nationella nivån uppmuntrade leadermetoden när Sverige gick med i EU. Heterarki är principen om att delarna i ett system samverkar med varandra på ett sätt som bestäms av situationen (Larsson 2008:360). I en heterarki hjälper varje del med något till den samlade dynamiken, som till exempel i politiskt styrt utvecklingsarbete. Larsson (2008) lyfter fram att heterarki har varit den princip som har påverkat politikens utformning de senaste 20 åren, eftersom det under denna tid har varit företagare, tjänstemän, privatpersoner, politiker på regional och lokal nivå som haft större inflytande över fördelningen av landsbygdens pengar, jämfört med tidigare (Larsson 2008:360). Före Sveriges inträde i EU var det staten på central nivå som ansvarade för att portionera ut pengar på landsbygden. Jag har sett paralleller med det han menar med hur EU nu uppmuntrar användningen av en flerfondslösning. Eftersom när EU använder sig av LLU och leadermetoden är det ett sätt att lägga över ansvaret för utveckling på landsbygden till dem som närmast är berörda. Delaktighet gynnas i en *heterarki* och därför bygger principen på människors förmåga och vilja att ansvara för politikens genomförande och planering (Larsson 2008:367). Informanterna inom LLU har både förmåga och vilja att planera och genomföra utveckling på landsbygden, och det här kan tänkas utnyttjas i och med den förändrade politiken. EU såg en möjlighet att kunna lägga ansvaret på leaderföreningarna för att genomföra leadermetoden även inom andra områden med hjälp av en flerfondslösning. Frågan är om det var ett sätt för EU att minska sitt eget ansvar för svåruppnåeliga mål precis som Larsson (2008) diskuterade gällande varför EU och staten införde leadermetoden från första början?

Under avsnittet har det lyfts fram att inställningen till flerfondslösningen innan den infördes nästan bara har varit positiv, däremot har flera som jag har pratat med en helt annan uppfattning idag. Under konferensen sade en verksamhetsledare till mig: "Flerfondssystemet skulle ge oss mer möjligheter och mindre administration. Men så blev det absolut inte". Och anledningen till deras förändrade inställning kommer att diskuteras i nästkommande avsnitt.

## 5.2 Ett projekt, EN fond

*Vi är ungefär 15 personer som har valt att sätta oss tillsammans under LUS mötet för att diskutera flerfondssamordning. Eftersom jag är den enda som inte arbetar inom LLU, riktas blickarna ganska snabbt mot mig och jag får presentera mig innan diskussionerna börjar. Jag är lite nervös och rabblar någonting i stil med "jag skriver examensarbete om flerfondslösningen och flerfondsprojekt och jag har fått möjligheten att komma hit och observera". Direkt när jag pratat klart säger en verksamhetsledare med en lite skämtsam ton: "Nej det blev inte flerfondsprojekt - viktigt! Ett projekt, EN fond".*

Att förväntningarna innan programperioden kom igång var annorlunda än vad som nu är verkligheten för de inom LLU blev snabbt tydligt. Även om hon sade det med en skämtsam ton, kunde jag ändå ana en viss besvikelse bland de som satt runt bordet; att de hade hoppats på att kunna jobba med flera fonder i ett projekt. Informanterna har uttryckt en besvikelse att det blev "ett projekt, en fond". Däremot har de flesta också erkänt att de var mycket skeptiska till att det verkligen skulle fungera att blanda pengar i ett projekt, men att de fortfarande hoppades. "Min första tanke var oj vad spännande! Min andra tanke var; men vänta nu hur har de tänkt i den frågan?" (Informant Regionförbundet Uppsala län).

Det som informanterna har varit skeptiska till är att alla vet sedan tidigare att det är strängt förbjudet att blanda EU-pengar. Idag hoppas informanterna att det ska finnas mycket möjligheter med fonderna, men eftersom flertalet fortfarande är i startgroparna vet de inte hur det kommer att bli. En informant som i ett tidigt skede började arbeta för fler fonder uttryckte: "Har vi gjort rätt som ville ha in fler fonder? Jag vet inte". Även om det inte har blivit som informanterna inledningsvis tänkte sig, har de som arbetar inom LLU aldrig tvekat om att de kom-

mer göra det bästa av situationen. Verksamhetsledaren för Mälardalen uttryckte sig såhär:

Jag har aldrig haft jättehöga förväntningar [på flerfondslösningen], däremot är vi helt övertygande om att vi kommer att få igång bra projekt, även om det endast går att använda en fond i ett projekt.

Citatet belyser verkligen drivkraften som jag har sett inom LLU. De är övertygade om att leaderområdena kommer få igång bra projekt i varje fond, trots att de inte vet vilka möjligheter flerfonslösningen innebär i dagsläget.

## 6. Möjligheter

Syftet med den här uppsatsen är bland annat att undersöka vilka möjligheter olika aktörer ser med flerfondslösningen inom LLU. I ett ganska tidigt skede blev det uppenbart att möjligheterna i dagsläget ofta överskuggas av leaderföreningarnas problem.

Jag förstår vad du försöker att nå [vilka möjligheter vi ser med flerfondslösningen] men just nu kommer du i en dålig tidpunkt, eftersom vi sitter i det administrativa träsket. /---/ Det är ju där jag sitter, och det är svårt att lyfta blicken till det du egentligen är ute efter nu känner jag. (Verksamhetsledaren Mälardalen)

Under konferensen observerade jag att möjligheterna med flerfondslösningen i stort sett inte diskuterades. På workshopparna diskuterade de mest vilka frågetecken som finns i det dagliga arbetet runt om i Sverige, samt att utbyta erfarenheter kring olika frågor. Däremot uttrycker olika aktörer att de tror att det finns möjligheter tack vare flerfondslösningen, men att det är för tidigt in i programperioden för att veta. Detta diskuterar jag i avsnitt 6.2.

### 6.1 Projekt inom områden som tidigare inte var möjligt

År 2015 var ett år då den så kallade flyktingvågen kom till Sverige och många landsbygdskommuner fick ta emot många människor från olika krigsdrabbade länder. I och med flyktingvågen är det flera av informanterna som har sett en möjlighet med flerfondslösningen att kunna arbeta med olika typer av integrationsprojekt. När informanterna har diskuterat detta har de inte endast pratat om att integrera nyanlända, utan även integrering av personer med svag ställning i samhället och på arbetsmarknaden.

Innan jag fortsätter skall det dock nämnas att de specifika möjligheterna som har kommit fram, har gjort det under observationerna och vid de fyra intervjuerna med två verksamhetsledare och två ordförande. Möjligheterna som informanter på den regionala och nationella nivån har sett, har varit mer övergripande, och inte specifika.

Frågan om integrationsprojekt, var oftast det första som kom upp när möjligheterna med flerfondslösningen nämnades. Verksamhetsledaren för Mellansjöländet berättar att deras område såg positivt på socialfonden och tänkte att underifrånperspektivet som LLU använder sig av genom leadermetoden, kommer att fungera bra i integrationsarbetet.

Det sitter ofta kommunrepresentanter och bestämmer vad olika segregerade områden behöver för hjälp och sedan håller de pengar på olika projekt såsom kulturcenter och fritidsgårdar. Makthavare gör alltså projekt riktade till andra, i all välmening. Men tillämpar vi leadermetoden [och startar projekt med pengar från socialfonden], då får människorna själva berätta vilka typer av insatser som de behöver för att bidra till en positiv utveckling, stärkt ställning på arbetsmarknaden och integration. Staden kan hjälpa till med nätverk och partnerskap, men initiativen skall komma underifrån. (Verksamhetsledaren Mellansjöländet)

Informanterna ser möjligheterna att arbeta med integration genom socialfonden på lokal nivå, inte endast på regional, som tidigare. De är också positivt inställda att införa socialfonden i LLU, eftersom det då tillämpas ett underifrånperspektiv och människor får själva bestämma vilka insatser som skall göras. Det är inte endast informanterna som såg möjligheten med att införa underifrånperspektivet inom de sociala frågorna. EU har uppmanat fler länder att införa flerfondslösningen inom LLU, eftersom leadermetoden har visat sig vara väldigt framgångsrik inom landsbygdsprogrammet. EU såg möjligheten att även decentralisera de sociala- och regionala frågorna till den lokala nivån med ambitionen att uppnå lika goda resultat även inom dessa områden.

Att kunna jobba med projekt i socialfonden ses också som en möjlighet att få människor att tänka mer på andra än bara sig själva. Ordföranden för Mellansjöländet menar att de sociala problemen är jättesvåra frågor att arbeta med, men att projekt i socialfonden kan hjälpa människor att tillsammans hantera samverkan och hjälpa utsatta människor.



Under intervjuerna framgår det att landsbygdsprogrammet i tidigare period var ganska brett, och att det ofta gick att få olika typer av projekt godkända, men inte alla. Flerfondslösningen har nu gett möjligheter till att kunna arbeta med exempelvis rena företagsprojekt och arbetsmarknadsprojekt som inte gick tidigare. Däremot är det svårt att få något konkret exempel på hur sådana projekt skulle kunna se ut, eftersom det har kommit in få projektidéer till leaderkontorena inom social- och regionalfonden. Samtidigt lyfter flera personer inom LAG att införandet av flerfondslösningen inom LLU gjort att LAG-grupperna har börjat tänka bredare kring varje projekt, för att försöka se fler möjligheter som varje projekt kan generera.

Den största möjligheten som har identifierats med flerfondslösningen handlar inte om specifika typer av projekt, utan att kunna få till en bredare lokal förankring och möjlighet till ”100 % utveckling” i en bygd. Begreppet kommer från verksamhetsledaren för Mellansjölandet, det syftar till att med hjälp av flerfondslösningen finns det nu möjlighet att starta flera enskilda projekt i en bygd som fortlöper parallellt med varandra. Varje projekt utnyttjar olika fonder och även om de är separata projekt, kan de fortfarande ”jacka in i varandra” för att bygga en stark helhet för utveckling. Exempel som nämns är att i en bygd genomföra ett landsbygdsutvecklingsprojekt som genererar aktivitet för de som bor där. Ett annat projekt som riktar in sig på att få in människor som står långt ifrån arbetsmarknaden (dvs. ett socialfondsprojekt), och personerna i socialfondsprojektet är samma personer som jobbar med aktiviteten i landsbygdsprojektet. Sedan kan ett tredje projekt från regionalfonden stärka företag genom att finna nya idéer, jobb och nätverk. Det vill säga flera projekt som täcker in ”alla” områden, och som tillsammans skapar ”100 % utveckling” i en bygd.

Informanterna anser att flerfondslösningen ger dem möjligheten att arbeta med projekt som tidigare inte var möjliga, och att underifrånperspektivet är ett bra sätt att arbeta med exempelvis integrationsprojekt. Precis den här möjligheten såg EU inför införandet av flerfondslösningen i LLU, men eftersom LLU ganska nyligen har börjat arbeta med fler fonder, tror jag att vi kommer se mer möjligheter som i dagsläget fortfarande inte har blivit synliga. Det har framkommit under intervjuerna, att informanterna själva anser att det är för tidigt in i perioden för att se alla möjligheter som flerfondslösningen inom LLU medför.

## 6.2 Inte riktigt där än

De flesta informanter har en vag uppfattning om vilka typer av projekt och möjligheter som flerfondslösningen i själva verket innebär. Jordbruksverket gjorde i september 2016 en sammanställning om vilka typer av projekt som kommit in i regional- respektive socialfonden. Då var det 12 projekt inom regionalfonden som kommit in till Jordbruksverket, och endast ett socialfondsprojekt. Det fick tyvärr skickas tillbaka, då målen med fonden inte ansågs uppnådda (Informant Jordbruksverket). Det ger en tydlig bild av att projektansökningarna och därmed möjligheterna med flerfondslösningen inte riktigt har kommit igång än. Informanten från Region Örebro län, som sitter med i LAG Mellansjöländet säger att hen inte har en konkret bild av hur ett socialfondsprojekt inom LLU skulle kunna se ut. Hen är inte ensam om att säga något liknande. Informanten på Regionförbundet Uppsala län uttrycker också en svårighet att informera andra aktörer om LLU och möjligheterna med flerfondslösningen, eftersom informanten själv inte har en bra överblick.

På konferensen framgår det ytterligare att olika verksamhetsledare och projektadministratörer inom LLU inte riktigt prioriterar att identifiera möjligheterna i dagsläget. Under en av workshoparna försöker en verksamhetsledare verkligen att få igång en diskussion om hur de skall kunna ta tillvara på möjligheterna till ”100 % utveckling” i en bygd. Hen vill diskutera hur verksamhetsledare kan coacha bra projektledare och få dem att vilja starta flera projekt inom en bygd. Men det märks tydligt att de andra deltagarna inte ens är där i sina tankar. Istället fortsätter diskussionerna kring de administrativa svårigheterna och otydliga regler. Det som diskuteras flitigt är bland annat att det finns för flera olika kommunikationskanaler och svårigheten för dem att finna information. De säger också att reglerna har ändrats flera gånger och därför är det svårt att hänga med, även om Jordbruksverket uppdaterar sina informationskanaler. ”Det är svårt att hitta reglerna och veta vilka av dem som gäller för oss” uttrycker någon under mötet. Det finns en stor frustration kring att de som jobbar inom LLU spenderar mycket tid på att ställa frågor kring hur de skall gå tillväga i ansökningsförfarandet etcetera. Dessutom är personerna i rummet frustrerade över att Jordbruksverket begärt att varje leaderområde skall kartlägga vilken kompetens som finns inom varje LAG. Flertalet har lagt mycket tid på kartläggningen och personerna i rummet upplever att Jordbruksverket inte litar på att leaderföreningen har tillsatt personer med tillräckligt

bra kompetens. ”Våra ord måste gälla” säger flera deltagare och Jordbruksverket har till och med begärt att en LAG grupp skulle ha ett nytt årsmöte och byta ut en styrelsemedlem, eftersom det saknades en person som är fiskare eller arbetar med vattenverksamhet.

Trots att flera jag har pratat med inte riktigt har kommit igång, har exempelvis Leader Mellansjöländet skrivit i sin utvecklingsstrategi att de skall starta ett projekt som har till syfte att mobilisera och diskutera flerfondslösningens möjligheter. I sin strategi identifierade de problemet med att se vilka möjligheter flerfondslösningen innebär, men att olika aktörer tillsammans kan komma på bra projekt. Ordföranden och verksamhetsledaren för Mellansjöländet beskriver det som en slags idéverkstad.

Risken som finns när både regionerna och de som arbetar inom LLU inte har kommit igång med informationsspridning angående flerfondslösningen, är att det inte kommer att startas tillräckligt många projekt inom de olika fonderna. Det administrativa arbetet som personer inom LLU upplever som betungande i dagsläget, kanske endast är ”barnsjukdomar”. Det vill säga att det är problem som endast uppstått eftersom det har införts nya system, men att de kommer försvinna så fort arbetet har kommit igång. Snart har nästan halva programperioden gått, och det är viktigt att börja diskutera hur olika projekt inom socialfonden etcetera skall kunna stimuleras, och försöka se förbi de administrativa svårigheterna och begränsningarna som de medför. Samtidigt som Jordbruksverket i en högre grad måste förenkla leaderföreningarnas arbete, i form av bättre och färre informationskanaler, samt tydligare regler än vad som upplevs idag.

## 7. Begränsningar

En av mina frågeställningar är att försöka ta reda på vad som begränsar flerfondslösningens möjligheter. Inledningsvis hade jag en förhoppning om att den frågeställningen inte skulle ta särskilt stor plats i uppsatsen, eftersom jag mest ville belysa möjligheterna som finns med flerfondslösningen. Under resans gång insåg jag att det skulle vara orättvist gentemot mina informanter, om jag skrev ett arbete som inte speglar den bild de gav. Möjligheterna och begränsningarna är tätt sammankopplade, eftersom begränsningarna behöver tas itu med, för att flerfondslösningens möjligheter skall framkomma.

### 7.1 Organisationen skapar en känsla av trygghet trots all frustration

*Vi är ungefär 175 personer som sitter i en konferenslokal på den nationella leaderträffen och på scenen står fem representanter från Jordbruksverket som skall prata i en timme. De berättar bland annat att Jordbruksverket har haft inkörningsproblem nu när de åter igen har blivit den förvaltande myndigheten. De definierar också vad ett samarbetsprojekt är och gör ett förtydligande av vad målet med ett socialfondsprojekt skall vara. Ingen i publiken säger någonting och efter cirka 40 minuter får åhörarna möjligheten att ställa frågor. Det kommer ett par frågor från publiken som är ganska ytliga och inte skapar någon direkt debatt.*

*Snart är det en kvinna som ställer sig upp och det går verkligen att se på henne att hon bubblar inombords. Stämningen går nästan att ta på i rummet och hon säger: "Nej det här går inte längre, ska jag spräcka bubblan?" och sedan lyfter hon fram vad jobbigt det har varit för leaderkontoren att arbeta runt om i landet på grund av otydliga regler, långa handläggningstider hos Jordbruksverket och så vidare. Jag*

*känner inte igen den här kvinnan och kan konstatera att hon inte har deltagit på LUS mötena som varit dagen innan konferensen startade, där medlemmarna har diskuterat alla svårigheter som personer som arbetar inom LLU har kämpat med denna programperiod. När hon har pratat klart är det precis som att hela publiken håller andan och de väntar spänt på svaret från Jordbruksverket.*

Jag minns att jag i efterhand trodde att diskussionerna med Jordbruksverket skulle bli mycket mer hetsiga och argsinta, men förutom den kvinnan som frågade om hon skulle spräcka bubblan, kom det aldrig några direkta upprörda frågor. Jag hade innan konferensen fått en tydlig bild av att relationen och tilliten till Jordbruksverket inte var den bästa, och antog att det skulle märkas under deras frågestund. Jag fick en förklaring senare under dagen när jag hörde en diskussion mellan två verksamhetsledare. De båda hade närvarat på LUS mötena innan konferensen och den ena kvinnan säger till den andra:

Vi som var på LUS mötena hade redan fått ur oss all ilska eftersom vi diskuterat alla svårigheter som vi kämpar med i två dagar innan konferensen, vi behövde inte ställa frågor till Jordbruksverket. För vi vet att LUS styrelsen kommer ta upp våra åsikter under deras presentation imorgon.

Sista dagen på konferensen har nämligen ordförande för LUS en presentation. Han lyfter bland annat fram de viktigaste punkterna som medlemmarna vill att LUS skall diskutera med Jordbruksverket i dagsläget. Personerna som hade medverkat på dessa möten innan konferensen kände inte samma behov att skälla på Jordbruksverket, eftersom de redan fått avregera sig tillsammans med andra LUS medlemmar. Verksamhetsledaren som uttryckt citatet ovan fortsätter med att säga att det kändes bra att LUS gemensamt skulle ta upp de svårigheter leaderföreningarna kämpar med, eftersom det känns mer genomtänkt och legitimt än att bara slänga ur sig saker under en frågestund.

Att människor väljer att mobilisera sig för att skapa legitimitet eller hantera ett problem som uppkommit är ingenting nytt. Det är ofta anledningen till varför vi väljer att organisera oss, och Bakka et al. (2009) menar att det finns ett antal förhållanden som utgör viktiga förutsättningar för att organisering skall uppstå.

En viktig förutsättning är att det skall handla om komplexa problem. Det vill säga att problemet som människorna möter är tillräckligt komplexa att organisering krävs för att kunna uppnå målen. Problemet

kräver både samordning och någon form av arbetsfördelning. LUS grundades bland annat för att skapa förutsättningar för ett lyckat genomförande av LLU genom leadermetoden i hela landet. Människor som arbetar inom LLU såg ett behov av att organisera sig, bland annat för att komplexiteten i att framgångsrikt kunna genomföra leadermetoden krävde en samordning. Ensam är inte stark, och med gemensamma erfarenheter förbättras möjligheterna att genomföra lokal utveckling i hela landet.

En annan förutsättning som Bakka et al. (2009) lyfter fram är att personer väljer att organisera sig för att de har gemensamma mål som de vill uppnå. LLU:s arbete med leadermetoden har som mål att utveckla lokal utveckling med hjälp av lokala krafter och LUS har samma mål och övertygelse. De tror på underifrånperspektivet och deras gemensamma mål är att sprida leadermetoden och att innovationer för investeringar och utvecklingen för landsbygdens eldsjälur skall vara enkel (LUS 2016).

Den sista förutsättningen som Bakka et al. (2009) diskuterar är just organiseringen i sig. Med andra ord, den kollektiva lösningen ger större slagkraft och det är större chans att kunna lösa problemet kollektivt än för den enskilde individen. Det var resultatet av deras samlade kollektiva kraft som visade sig på konferensen. Medlemmarna i LUS hade redan diskuterat problemen som de upplever med bland annat flerfondslösningen i denna period. Att de är organiserade skapade en större förmåga att bli tagna på allvar av Jordbruksverket. Ordföranden för LUS uttrycker hur Jordbruksverket först hade reagerat på föreningen:

Jordbruksverket sade blankt nej till att hjälpa till med finansiering av föreningen, eftersom de inte ville föra en dialog med oss eftersom inte alla [leader] områden var med. Däremot när LUS sade att föreningen alltid talar för alla leaderföreningar [inte endast medlemmar] [...] gick Jordbruksverket med på att ha LUS som dialogpart.

Det här påvisar vikten av att organisera sig för att ge en större slagkraft. LUS sågs inte som en accepterad dialogpart, innan det framgick att de representerar alla leaderföreningar. Att organisera sig och kollektivt framföra sina åsikter ger en större legitimitet och det blev tydligt på konferensen. Personerna som närvarat på LUS mötena var trygga med att deras åsikter skulle lyftas fram till Jordbruksverket, trots den stora frustrationen i rummet.

## 7.2 Möjligheterna begränsas

Under konferensens sista lunch får jag åter igen berätta för en verksamhetsledare vad jag skall skriva för examensarbete, och vad syftet är. Jag lyfter fram att mitt största fokus är att försöka identifiera vilka möjligheter olika aktörer ser med flerfondslösningen inom LLU. När jag pratat klart tittar hon allvarligt på mig och säger:

Petra, du kan inte skriva det här examensarbetet och endast lyfta fram vilka möjligheter som finns med flerfondslösningen. Eftersom våra möjligheter begränsas rejält av den administrativa soppan.

Upplevelsen av att det finns möjligheter, som diskuterades i kapitlet innan, överskuggas genomgående av upplevda begränsningar som framkommer i samtalen med verksamhetsledare, LAG-medlemmar och ordföranden. Det finns en stor frustration kring att flerfondslösningens fulla potential inte går att utnyttja eftersom det finns olika hinder som begränsar möjligheterna.

Personer som arbetar inom LLU menar att den administrativa härvan består bland annat i ändrade och otydliga regler, datasystem som kommit igång sent, för många informationsplattformar och komplicerade ansökningsförfaranden. Verksamhetsledare är uppgivna eftersom de inte vet vilka regler som gäller, och vet därmed inte vad de skall säga till projektägare hur de skall fylla i projektansökningarna etcetera. Det kanske inte är flerfondslösningen i sig som skapat mer administration, men informanterna känner en frustration över att den ökade administrationen tar för mycket av deras tid som behövs för att lista ut flerfondslösningens alla möjligheter. Dessutom har de flesta som jag har pratat med inom LLU lyft fram att de anser att LAG har fått en mindre roll i beslutsprocessen, eftersom de idag värderar olika projekt efter ett poängsystem. Poängsystemet infördes i denna programperiod för att säkerhetsställa att varje projekt bedöms likvärdigt. Hur poängsystemet skall se ut har LAG i och för sig själva fått tagit fram, men det är flera informanter som menar att poängsystemet gör att kompetensen inom LAG nästan blir överflödig. När LAG skall bedöma ett projekt använder de sig av en mall för urvalskriterier där varje urvalskriterium poängsätts och viktas. För att exempelvis beviljas stöd från Leader Mälardalen måste ett projekt uppnå minst 250 poäng av 500 möjliga, samt poäng inom alla urvalskriterier. Samverkan, kostnadseffektivitet och lokal förankring är några exempel på urvalskriterier (se Urvalskriterier LAG Leader Mälardalen 2016).

Ett exempel på hur deras möjligheter begränsas är att många leaderområden har fått in bra projektidéer, både inom regional- och socialfonden, men att de inte passar in i Jordbruksverkets e-tjänst. Projektet passar bra in i deras utvecklingsstrategi som godkändes redan 2015, men projektet stämmer nu inte överens med fondernas mål, så som de är formulerade i e-tjänsten. Jordbruksverket försökte under den nationella leaderträffen att definiera vilka projekt som inte passar under socialfonden, men hade inga konkreta förslag på vad som skulle kunna vara ett lämpligt projekt. Det gör att de som arbetar med flerfondslösningen känner en stor frustration, eftersom de upplever att e-tjänsten begränsar deras möjligheter. Utvecklingsstrategierna som leaderområdena har fått godkända är formulerade på ett sätt som möjliggör en stor bredd och variation på olika typer av projekt inom regional- och socialfonden. I Jordbruksverkets e-tjänst där projekten skall skickas in finns det endast två valmöjligheter<sup>6</sup>. Det är i nuläget ett problem eftersom verksamhetsledare försöker lämna in projektansökningar, som eventuellt inte går att genomföra i slutändan.

Jag är möjligtvis naiv nu, men jag tror att det kommer att kunna gå att genomföra nästan vilket projekt som helst, de behöver ordnas till lite bara. (Verksamhetsledaren Mälardalen)

Citatet antyder att det är problematiskt att få alla projekt som de vill genomföra godkända, dock gör verksamhetsledaren ändå sitt bästa för att få projektansökningar godkända. Verksamhetsledarens arbete försvaras av att målen i fonderna är smalt formulerade, i förhållande till målen med leaderområdets utvecklingsstrategi. Den problematiken har antagligen uppstått eftersom utvecklingsstrategierna skrevs och blev godkända innan alla mål med fonderna var formulerade.

När det kommer till möjligheten till ”100 % utveckling” som togs upp i 5.1 finns det en stor oro både inom LLU och inom regionerna att den möjligheten inte kan bli verklighet, eftersom det kan vara svårt att komma i kontakt med bygder och projektägare som orkar med all handläggning som det kommer att medföra. Administrationen är betydande i alla fonder. De som arbetar inom LLU menar att leaderområdena är långt ifrån att ha kapacitet att arbeta med flera projekt parallellt från olika fonder i en och samma bygd. Det är till och med några verksamhetsledare som uttrycker att de inte har samvete att lägga flera

---

<sup>6</sup> ”Starkt anpassningsförmåga för anställda” och ”starkt anställningsbarhet för arbetslösa”. Dessa är formulerade utifrån de två specifika målen för socialfonden inom LLU (Informant Jordbruksverket).



projekt på en projektägare, och att de inte kommer rekommendera det arbetssättet till någon som söker som det ser ut nu. Resultatet av den tunga administrationen som varje projekt medför, begränsar möjligheten att starta flera projekt inom en bygd.

### 7.3 Utrymme för kreativitet och innovation

Under den nationella leaderträffen uppmuntrade Jordbruksverket också leaderområdena att försöka tänka utanför ramarna och våga satsa på nya projektförmer. Dock menar de flesta inom LLU att det inte finns något utrymme för kreativitet och innovation, eftersom programmet är väldigt detaljstyrt och fyrkantigt. Alla mål och styrningar gör att projekten inte kan vara breda, och en verksamhetsledare menar att EU ”gör sitt bästa för att ta kål på varje uns av kreativitet som finns ute i buskarna”.

Det finns en stor risk med att de som arbetar inom LLU inte upplever att de kan vara kreativa eller innovativa, eftersom kreativitet utgör en förutsättning för att organisationer skall vara framgångsrika på lång sikt (Wolvén 2000:233). Nu är hela tanken med leaderföreningarna att varje förening skall upplösas efter varje programperiod och bilda en ny, och därför skulle det kunna tänkas att föreningen inte behöver vara framgångsrik på längre sikt än så. Det är vanligt att det är samma personer som är involverade från en programperiod till en annan, och som till exempel Leader Mellansjöländet som valde att behålla sin förening. Det är därför viktigt att kreativitet inte bara uppmuntras, som Jordbruksverket försökte med under konferensen, utan också att det finns utrymme till att vara kreativ. Jag förstår att det inte går att släppa pengarna från EU helt fria, däremot tror jag att det behöver finnas ett visst utrymme för innovation och kreativitet för att undvika att möjligheterna begränsas i den utsträckning som leaderföreningarna inom LLU upplever idag.

Inom organisationsforskningen har det synliggjorts att byråkratier och byråkratiseringsprocessen begränsar benägenheten till kreativitet och innovationer. Det är en av orsakerna till varför en decentralisering har skett i många organisationer, som till exempel inom EU där leadermetoden har varit ett sätt att få till en mer demokratisk struktur, eftersom metoden tillämpar ett underifrånperspektiv. När de som arbetar inom LLU upplever att det nu är svårare än någonsin att vara kreativ, kan det ses som ett hot och att EU är på väg tillbaka till en mer centrali-

serad politik. Jag kommer att fördjupa mig mer kring centraliseringen i avsnitt 7.6.

Ekvall (1990 i Wolvén 2000:239) har funnit åtta dimensioner som utgör de viktigaste för att skapa innovationer och hjälpa organisationer att utvecklas. Dessa är: utmaningar, idéstöd, frihet, trygghet, debatt, livfullhet, lekfullhet/humor och risktagande. Den dimension som jag anser saknas inom LLU är den sistnämnda, nämligen risktagande. Tack vare alla hårda regler, mål och indikatorer finns det inget utrymme för att ta några risker med projekten. Reglerna från EU är konstruerade på det sättet att organisationen inte är benägen att tolerera någon form av osäkerhet. Det hindrar LLU från att kunna snabbt ta tillvara på möjligheter som uppkommer, eftersom de måste göra noggranna utredningar.

#### 7.4 Stimulera projekt inom regional- och socialfonden

En handläggare på Jordbruksverket sa att jag gärna fick fråga informanterna om det fanns någonting som Jordbruksverket kunde göra för att fler projekt inom regional- och socialfonden skulle lämnas in till dem. Jordbruksverket hade precis gjort en sammanställning av de projekt som hittills hade lämnats in och, som jag nämnt tidigare, var det inte speciellt många som skickats in. I och med detta fanns det funderingar på om Jordbruksverket skulle skicka ut en broschyr till alla områden, med förslag på projekt som skulle kunna passa in i regionalfonden respektive socialfonden. För att kunna göra det, behövde de få in fler projekt eftersom de själva inte riktigt visste hur projekten kommer att se ut i fonderna. Jag inledde mina intervjuer i tron att informanterna skulle tycka att det var en bra idé med förslag på projekt, men jag kunde inte ha mer fel. Det framgick ganska snabbt att både Jordbruksverket, LLU och regionerna, har olika uppfattningar om vad som begränsar flerfondslösningens möjligheter och att mina informanter från LLU menade att förslag på olika projekt, hade snarare hämmat än främjat dem.

Även om det är flera områden som inte har fått i gång några regional- och/eller socialfondsprojekt är de flesta inom LLU inte speciellt oroliga. Dels för att arbetet precis har börjat, och att det är relativt lite pengar som finns i fonderna. Däremot anser informanterna som arbetar inom LLU att det verkar vara lättare att få igång projekt inom regionalfonden, eftersom det påminner om projekt i landsbygdsprogram-

met. Kravet på individuppföljning och antalet skapade jobb i socialfonden är ett nytt sätt att arbeta för LLU, och därför är det svårare att komma på projekt som passar. Det var någonting som förvånade informanten från Tillväxtverket.

Jag trodde att svårigheten skulle bli att få igång projekt inom regionalfonden. Det känns som att socialfonden ligger närmare det som Leader gjort tidigare, eftersom den fonden mer fokuserar på individen.

Varför informanterna inom LLU inte vill ha en broschyr från Jordbruksverket med förslag på projekt är dels för att det går emot underifrånperspektivet; idéerna skall komma från den lokala nivån. Dels för att broschyren som gavs ut under förra programperioden inte gick att använda. Projekten som gavs som förslag gick inte att applicera och det menar en verksamhetsledare beror på att varje projekt är lokalt utformat, och fungerar inte alltid att genomföra på fler ställen.

Forslund (2013:393) menar att komplexitetsteorin är värdefull att använda för att förstå förändrings- och förnyelseprocesser i en organisation. Och teorin kan hjälpa till att förstå varför LLU inte vill ha någon hjälp av Jordbruksverket med förslag på projekt inom flerfondslösningen. Enligt Forslund (2013) rör sig mänskliga organisationer mellan situationer av kaos och stabilitet, även om stora insatser görs för att bibehålla stabilitet. I verkligheten är det sällan som en organisation helt och hållet brakar samman, och det förklaras med att organisationer i komplexa system har en förmåga till självorganisering. Med andra ord, att ordning alltid uppstår, utan att exempelvis en chef styr processen.

Självorganisering sker inom vissa ramar, det vill säga leaderområden inom LLU kommer inte helt plötsligt kasta pengarna på gatan för att stimulera projekt i bygderna, men sättet att stimulera projekt kan ändå skilja sig avsevärt åt mellan olika leaderområden. Den grundläggande slutsatsen som Stacey (1992 i Forslund 2013) menar är att om människor lämnas någorlunda ifred, kommer det lösa sig. Det kan tänkas vara en radikal slutsats, men ibland kan det till och med vara riskabelt att lägga sig i en självorganisering. Leaderföreningar inom LLU måste vara mottagbara för en aktiv påverkan från Jordbruksverket för att uppnå ett önskvärt resultat. Däremot är det ingenting som säger att en ”knuff i rätt riktning” är någonting negativt, utan det är viktigt att försöka locka fram en vilja, med hjälp av att arbeta indirekt, processinriktat och långsiktigt. (Forslund 2013:369ff)

Vilja är någonting som redan finns inom organisationen idag. Det kan vara så att människor inom LLU måste få självorganisera sig ifred, och få igång de processer som behövs, utan för mycket styrning från Jordbruksverket eller andra aktörer. Det kan självklart vara oroande att inte veta hur resultatet av det här kommer att bli. Det finns en risk att inte tillräckligt många projekt kommer in i social- respektive regional-fonden genom underifrånperspektivet. Om det nu sker, är frågan om det kommer att vara ett resultat av att Jordbruksverket inte styrde upp processerna, att de inom LLU inte har mobiliserat ”rätt” människor och i tillräckligt god tid för att driva sådana projekt eller en kombination av dem båda.

### 7.5 Är det pengar eller brist på tillit som är problemet?

Problemet med begränsade projektmedel i flerfondslösningen har diskuterats vid flertalet tillfällen, och diskussionen har då i största grad handlat om att pengarna i regional- och socialfonden endast räcker till förstudier och små projekt. Flertalet personer inom LLU har lyft fram att det här känns tråkigt, eftersom leaderföreningarna kan göra mer än så.

Ordförande för Mellansjöländet menar till och med att det känns som att EU inte litar på dem på landsbygden, och därför får leaderområdena mindre pengar att jobba med i regional- och socialfonden. Informanten menar att det inte blir någonting rejält att arbeta med, och det känns som att de får leka med dessa pengar ”på låtsas”. Informanterna från Tillväxtverket, Regionförbundet Uppsala län och region Örebro län framhöll, när jag nämnde att personer inom LLU anser att det fått för liten budget i regional- och socialfonden, att det finns andra pengar att söka från andra fondaktörer, om det är större projekt som de vill genomföra i sitt leaderområde. De har inte upplevt budgetproblemet på samma sätt, eftersom de menar att syftet med LLU och leadermetoden är att generera mindre projekt, och att det finns olika typer av pengapåsar för olika typer av insatser.

Med större pengar medför det också en större administration, och en större kapacitet att genomföra stora projekt. (Informant Region Örebro län)

Frågan här är, om det verkligen är pengarna som är problemet, eller om det finns någonting djupare som den diskussionen grundar sig i? Det kan vara så att det grundar sig just i ett tillitsproblem, såsom ordförande för Mellansjöländet upplever det.

Om detta är en utbredd uppfattning bland människor inom LLU, är det viktigt att undersöka tillitsproblemet ordentligt, eftersom det kan skapa andra problem i framtiden. Även om det i nästa programperiod tillsätts mer pengar i regional- och socialfonden kan det fortfarande finnas en känsla av att EU inte litar på dem på landsbygden, och då spelar det ingen roll hur mycket extra pengar som ges i fonderna. Tilliten mellan de olika aktörerna i systemet måste förbättras, och det diskuteras vidare i avsnitt 8.1.

## 7.6 Från Governance tillbaka till Government?

På den nationella leaderträffen uppmärksammades det att Leader (nuvarande LLU) fyller 20 år i Sverige, och det firades med pompa och ståt. Även om de olika programperioderna har haft olika utformningar under dessa år, har leadermetoden behållit sin grundtanke. Nämligen att leadermetoden skapades för att åstadkomma utveckling och innovation på landsbygden, samt att underifrånperspektivet är kärnan i metoden. En leaderförening tillsammans med deras LAG-grupp står bland annat för att ta fram en utvecklingsstrategi, och prioritera vilka projekt som går i linje med den (och då även i EU:s linje) och vilka som skall genomföras. Projekten skall genomföras av lokala krafter och som en motprestation får de finansiellt stöd av EU.

Att begreppet *governance* går att applicera på EU:s införande av leadermetoden och LLU är ingenting nytt, eftersom begreppet syftar till att beskriva de förändringar som skett i hur samhället styrs (jfr Hedlund & Montin 2009). Hedlund och Montin (2009:14f) menar att Sverige för närvarande har utvecklat *tredje generationens politikområden* som de i grova drag beskriver som att privata och offentliga aktörer har ett ökat samarbete. Samt att statens roll i den tredje generationens politikområden har gått från att ha en styrande, till att ha en möjliggörande roll. I ett samhälle med svag *governance* och interaktiv samhällsstyrning är istället *government* starkare, det vill säga centralstyrning.

Genomgående under intervjuerna och observationerna har informanterna inom LLU uttryckt att de i denna period upplever mer styrningar och regler som skall följas. Ett exempel som har framgått är att inför varje projekt måste en rimlighetsbedömning av budgeten göras. Informanterna menar att det i sig inte är konstigt, men i dagsläget, till skillnad från förra programperioden, skall den vara otroligt detaljerad.

Verksamhetsledarna lägger idag mycket tid på att undersöka vad olika saker kostar in i minsta detalj innan projektet ens är genomfört. Budgeten inför varje projekt blir därmed otroligt detaljerad, och en verksamhetsledare uttrycker att det då blir lättare att den inte stämmer överens med verkligheten när projektet väl är genomfört. Ett annat exempel som har lyfts fram:

Det är mer målstyrt nu, vi har en massa mål som vi skall uppnå, en del är mer orimliga än andra. Och det är mer tryck på det den här perioden. Det pratades givetvis om att det skulle skapas arbetstillfällen i förra perioden också, men det var inte lika mycket fokus på det som nu. (Verksamhetsledare Mälardalen)

Upplevelsen av mer styrningar från EU kan ses som att staten/EU har gått tillbaka från att ha en möjliggörande roll till att vara mer styrande. Som citaten ovan antyder ställer EU mycket högre krav på skapade av arbetstillfällen i socialfonden, och att de i detalj måste veta vad pengarna skall gå till i de olika projekten. Det har tidigare nämnts att Jordbruksverket är den förvaltande myndigheten för LLU, istället för tidigare Länsstyrelserna. Det har inneburit en centralisering av makten och detta tillsammans med att EU nu har en mer styrande roll, tyder det på att Sverige är på väg från *governance* – interaktiv styrning, tillbaka till *government* - centralstyrning. Det kanske inte är en medveten tanke från EU, utan en omedveten följd av administratörers och revisorers iver i Bryssel att skapa transparens och minska risken för felaktigt utnyttjande av resurser. Utvecklingen riskerar att underminera leadermetoden eftersom grundtanken med metoden är dess underifrånperspektiv, och blir resurserna för hårt styrda uppifrån kan det perspektivet försvagas.

## 7.7 Fondsamverkan

I och med införandet av flerfondslösningen inom LLU blev det också bestämt att LLU i högre grad, tillsammans med andra aktörer, ska jobba med fondsamverkan. Leaderföreningar inom LLU menar att samordning mellan olika fonder är teoretiskt mycket spännande, men att det krävs att olika aktörer som regionerna, Jordbruksverket och leaderföreningarna arbetar på olika håll för att administrativt kunna få ihop samordningen på ett bra sätt. Varje aktör måste fundera på hur de kan underlätta en samordning med andra fondaktörer och aktivt arbeta med att informera andra om sina verksamheter och projekt. De som arbetar på leaderkontoren säger att de regionala träffarna är värdefulla, men att de inte har tid att gå på en stor mängd möten som inte ger

någonting i slutändan. Många inom LLU lyfter dock att det behövs mer kontaktytor mellan fondernas aktörer för inspiration och stimulans, för att uppnå bästa synergieffekter.

Däremot är informanterna inom LLU tydliga med att det inte behövs något stöd uppifrån för att stimulera fondsamverkan i de olika leaderområdena, eftersom de anser att det sköts bäst lokalt.

Förenkla ansökningsförfarandet så att vi kan lägga tid på att göra nytta istället för administration. Vi har inget behov av vidare stöd, vi har behov av tid och personella resurser för att delta i de nätverk vi borde och att knyta de nya kontakter som vi borde för att genomföra vår strategi på bästa möjliga sätt. (Landsbygdsnätverket C, 2016).

LLU upplever att den tunga administrationen begränsar deras möjligheter att ha tid till att arbeta med fondsamverkan. Dessutom har det framgått att det är få som egentligen vet vad fondsamverkan betyder, eller på vilken nivå den samverkan skall ske. Här finns det en motsättning, eftersom personer inom LLU upplever en stor frustration över detaljstyrda regler, samtidigt som det behövs tydligare direktiv och regler för hur fondsamverkan på lokal- och regional nivå skall ske.

Informanten från Regionförbundet Uppsala län uttrycker att hen upplever att det idag är svårt att koppla ihop regionala projekt som sker i länet och kommunerna med LLU projekt. Det är som ”två kugghjul som inte passar ihop”. Det vore ypperligt om de lyckades sammankoppla regionen och LLU så att de kan hjälpa varandra på olika sätt, eftersom de många gånger försöker få samma människor att engagera sig. Informanten funderar mycket på hur LLU kan koppla ihop projekt underifrån till de större kraftsamlingarna i regionerna. Däremot finns det även här en begränsning i tidsaspekten. Regionförbundet har inte möjlighet att hålla koll på alla de projekt som LLU har på gång, och som kanske skulle kunna kopplas ihop med projekt som sker på den regionala nivån. Informanten från Region Örebro län såg inte ens hur leaderområdena skulle kunna samarbeta med regionen i de större projekten, eftersom deras mål är så pass olika. Det tyder på att det verkligen finns en begränsning gällande fondsamverkan, dels för att de olika aktörerna inte vet hur den samverkan skulle kunna se ut, dels för att det inte finns någon som har tid att hålla koll på varandras projekt. Alla jag har samtalat med förstår däremot att det finns ett värde i att mötas mellan fonderna, och att en ökad fondsamverkan är någonting de önskar i framtiden.

## 8. Framtiden

Jag har under uppsatsen nämnt flera olika förändringar med flerfondslösningen som den regionala nivån och människor inom LLU vill se. Det har varit en önskan om mer pengar i fonderna, att målen med fonderna passar bättre med den bredd som utvecklingsstrategierna har, en förenklad administration så att leaderområdena kan lägga tid på fonsamverkan och att försöka stimulera projekt inom alla fonder. Dessutom vill man se tydligare regler så att det enkelt går att informera projektägare om vilka regler som gäller när de skriver sina ansökningar. Under dessa två avsnitt kommer det göras en fördjupning i saker som informanterna vill förändra, men som kanske inte är specificerade för flerfondslösningen, även om de troligen är viktiga för att flerfondslösningen skall fungera på ett tillfredsställande sätt.

### 8.1 Tillit till varandra

”Är alla regler EU-regler?”

Meningen har jag tagit från presentationen som ordförande för LUS hade på den nationella leaderträffen. Den syftar till att medlemmarna ifrågasätter om alla regler som Jordbruksverket verkställer, verkligen kommer från EU- eller om de själva hittar på egna regler. Citatet var en av de punkter som LUS tillsammans hade diskuterat fram som de ansåg var en av de viktigaste frågorna som de skall diskutera med Jordbruksverket.

Just den diskussionen om huruvida Jordbruksverket hittar på egna regler, är tyvärr någonting som jag har fått höra från flera olika håll. Det är givetvis ett stort problem när leaderföreningar inom LLU upplever en misstro gentemot den förvaltande myndigheten gällande någonting så viktigt som om reglerna är påhittade av dem eller inte.



Ett exempel som har lyfts fram, är regeln om att en ordförande för LAG, endast får sitta två år innan hen måste bytas ut. Det är en regel som har upprört många, eftersom de inte förstår syftet med regeln och det är ingen som tror att den kommer från EU. Däremot skall det nämnas att denna regel diskuterades av Jordbruksverket under konferensen, och det lät som att det sker diskussioner om att den skall tas bort. I det här avsnittet kommer komplexitetsteorin åter igen att användas för att diskutera riskerna med ett lågt förtroende gentemot Jordbruksverket.

Jag har tidigare benämnt LLU, tillsammans med Jordbruksverket, regionerna, Landsbygdsnätverket och EU som ett komplext system, och det tror jag de flesta kan hålla med om. Inom komplexitetsteorin menar Forslund (2013) att teorin just lyfter fram att ett komplext system består av flera olika delar som är ihopkopplade med varandra på ett sätt som är svårt att överskåda, precis som dessa olika aktörer är. En central del som lyfts fram i teorin är vikten av *positiv* och *negativ feedback*. I det här fallet handlar det inte om att kollegorna klappar varandra på axeln, utan att feedback innebär att, utifrån en viss relation bestämmer en händelse en annan händelse. I en organisation som LLU finns det mycket positiv feedback, som bland annat har visat sig i diskussionen kring påhittade regler. Positiv feedback innebär att en avvikelse leder till en reaktion, som leder till en större avvikelse och det ”utlöser” händelser som resulterar i ännu mer avvikelser. Gällande diskussionen om reglerna kan det ha gått till så att endast en individ har nämnt (kanske till och med på skoj) att det verkar som att Jordbruksverket hittar på sina egna regler. Det har någon annan sedan tolkat på allvar, och diskussionerna kring reglerna har bara blivit fler och fler. När Jordbruksverket kanske har dementerat det, då tolkas det som att Jordbruksverket försöker dölja något. Ryktesspridningen och oron sprider sig och den positiva feedbacken får det komplexa systemet att avvika från ett jämviktsläge. För att kyla av det här systemet innan ryktesspridningen går för långt, behövs negativ feedback. Det vill säga en respons från systemet som motverkar den pågående spiralen. Ett exempel på en negativ feedback från systemet kan i det här fallet tänkas vara att Jordbruksverket tillsammans med LLU för en dialog kring regeln med att en ordförande endast får sitta i två år. Jordbruksverket berättar hur de har resonerat när de införde regeln samt vilket direktiv från EU regeln grundat sig i för att LLU:s misstro skall dämpas. (jfr Forslund 2013:393f)

Om inte Jordbruksverket och de övriga i systemet finner en respons som dämpar denna misstro gällande påhittade regler, kommer systemet kanske att hamna i obalans. Misstron måste försvinna och tilliten byggas upp i framtiden för att LLU tillsammans med Jordbruksverket och flerfondslösningen i förlängningen skall fungera bra.

Frågan om hur tilliten skall bli bättre är det flera som har nämnt under mina intervjuer och observationer. Min informant från Regionförbundet Uppsala län berättar för mig hur hen tänker kring de regionala möten som anordnas, där bland annat Leader Mälardalen har närvarat:

Mitt syfte med mötena är att skapa en känslomässig kontakt och förtroendefulla möten. De skall känna att det inte är några problem att ringa mig om de behöver det.

Att få en personlig relation till någon, var någonting som diskuterades på en middag på konferensen. Flera leaderområden har under de senaste månaderna haft en handläggare från Jordbruksverket på besök för att genomföra en så kallad tillsyn. Av alla de som jag hörde hade fått vara med om en tillsyn, blev alla positivt överraskade ”Bra samtal, vi var jätte glada efteråt. Toppen att Jordbruksverket kommer ut för att förstå hur vi jobbar!” var några av reaktionerna jag fick höra.

[Det] blir en mycket bättre känsla om jag får ett ansikte, inte bara ett namn [på Jordbruksverket]. Det är viktigt för mig. Hade vi haft samma intranät hade det gjort en jättestor skillnad, vi skall jobba ihop och inte mot varandra. (Projektadministratör, Observation)

Att känna att leaderföreningar inom LLU och Jordbruksverket jobbar tillsammans, och inte emot varandra, är verkligen någonting som jag har sett behöver förbättras inför framtiden. Kommer det ingen negativ feedback kan systemet hamna i så pass obalans att det inte går att reparera.

Den negativa inställning gentemot administrationen och Jordbruksverket som personer inom LLU har kan medföra att de blir motståndare till förändringar. Wolvén (2000:219f) diskuterar att det inte nödvändigtvis är någonting negativt att vara motståndare till förändring, men detta förändringsmotstånd kan förhindra nödvändiga reformeringar i organisationers utveckling. Och att det kan skapas konflikter när sådana förändringar skall genomföras. Jag säger absolut inte att det behöver bli såhär, eller att organisationen är där idag. Om de som arbetar inom LLU inte känner att deras problem i och med införandet av flerfondslösningen tas på allvar, eller förminskas, finns risken att

tillitsproblemet förvärrar relationen och kan skapa andra problem som exempelvis ett förändringsmotstånd.

## 8.2 Kugghjulen måste gå ihop

”Olika aktörer måste se till att vi är i samma stuprör”. Det här sade informanten från informanten på Regionförbundet Uppsala län när vi pratade om framtiden för flerfondslösningen inom LLU och fondsamverkan mellan regionerna och LLU.

”Alla aktörer måste se LLU. De är en del av det hela- vi alla ingår i ett system, för att samtliga delar skall fungera måste vi alla ha koll på varenda del”. Sa ordförande för Mellansjöländet när vi pratade om framtiden.

Det har blivit tydligt under arbetets gång att olika aktörer som arbetar med flerfondslösningen eller strukturfonderna förstår att strukturerna som de ser ut idag, inte riktigt passar in i varandra. Informanten för Regionförbundet Uppsala län menade till och med att det inte är en strukturomvandling som behöver ske för att aktörerna på olika nivåer skall kunna jobba mer med varandra, utan att det behöver ske en kulturomvandling. Informanten menade att varje aktör, vare sig det är en leaderförening eller en region måste människorna börja tänka utanför sina egna ramar till den gemensamma utvecklingsagendan. När EU uppmanar länder att pröva flerfondslösningen inom LLU är det för att de tror på en ”territoriell” ansats. Inom en given geografi (under den nationella nivån) bör aktörer kunna använda de olika fondernas resurser på ett komplementärt sätt. Och för att det här skall kunna bli verklighet, krävs det inte bara att strukturerna kanske förändras, utan att varje aktör även börjar lyfta blicken utanför vad endast deras projekt kan göra för skillnad. Att gemensamt försöka se hur olika fondaktörers projekt kan hjälpa varandra.

I dagsläget upplever flera informanter att de olika aktörerna inte riktigt vet hur de skall jobba ihop, och så här svarade en verksamhetsledare på Landsbygdsnätverkets enkät kring fondsamverkan: ”Det känns inte som att fondernas aktörer riktigt vet vad de ska ha med LLU att göra. Vi har fått budgetmedel men inte mer”.

Med de tre citaten som jag har lyft fram i detta avsnitt ville jag belysa att olika aktörer har lite olika uppfattning om vem som egentligen

skall ta initiativ till att samverka på olika nivåer. Är det leaderför-  
eningarna inom LLU som ansvarar för det? Eller är det de andra fon-  
dernas aktörer, exempelvis regionen? Det är en svår fråga, eftersom  
det inte finns någon som ansvarar för att springa mellan de olika nivå-  
erna och säkerhetsställa en god samverkan.

Inom organisationsforskningen har det kommit fram att det inte alltid  
är bättre att strukturera mera, i meningen att ha ännu mer ”ordning och  
reda” och att det finns inget bästa sätt hur en organisation skall gå  
tillväga. Däremot handlar diskussionen ofta om att det finns olika sätt  
att strukturera en organisation. En struktur kan vara mer eller mindre  
”tät”, eller så är det en ”glesare” struktur (Forslund 2013, kap. 5).  
Forslund (2013) menar att en ”glesare” struktur kan passa fler organi-  
sationer, än en ”tät” struktur som har ”mer ordning och reda”. Han  
jämför en ”gles” struktur med en mer lös och lite oformlig tröja som  
passar de flesta, oavsett kroppsform.

Om alla aktörer som beviljas stöd från EU räknas in går det definitivt  
att påstå att det har en glesare struktur, eftersom det är många aktörer  
som går in under en och samma struktur. Jag har under mitt arbete sett  
ett behov av en samordning gällande olika aktörers medverkan med  
flerfondslösningen, så att kugghjulen kan börja snurra ihop på ett mer  
tillfredställande sätt.

## 9. Slutord

Syftet med den här uppsatsen var att synliggöra vilka möjligheter och begränsningar olika aktörer såg med flerfondslösningen, och därmed också identifiera hur olika aktörer anser att den bör utvecklas för att den skall vara framgångsrik. Under arbetets gång har det visat sig att de möjligheter som finns överskuggas av de begränsningar som upplevs i dagsläget. Om begränsningarna kommer att försvinna i takt med att programperioden fortlöper, eller om de kommer fortsätta att vara problem när perioden lider mot sitt slut kan endast tiden utvisa. Den decentralisering som har skett, med en ökad regelstyrning samtidigt som EU uppmanar medlemsländerna att använda sig av flerfondslösningen för att utveckla verksamheten som bedrivs av LLU, skapar en motsättning som det är svårt att förhålla sig till. De som arbetar inom LLU har upplevt att den lokala friheten har förminskats eftersom regelstyrningen har blivit hårdare och att exempelvis LAG:s roll i beslutsprocessen har minimerats. EU har ett kluvet förhållningssätt där de både har viljan att främja LLU och deras arbete, samtidigt som de också styr LLU och deras arbete med detaljreglering. I framtiden hoppas informanterna att EU kommer finna en balans mellan den lokala friheten och decentralisering av besluten.

Det har lett till att ett intressant område för vidare forskning vore att undersöka både vad som händer med flerfondslösningen och den administrativa bördan som delvis är två olika saker. Det vore dessutom intressant att studera vad samarbeten mellan olika projekt och från olika fonder får för betydelse för landsbygdsutvecklingen när fler samarbeten har uppstått.

Trots att arbetet har genomförts av olika problem som aktörerna har upplevt, har jag från början till slut varit helt övertygad om att männi-

skor inom LLU kommer att göra det bästa av situationen, och att det kommer genomföras bra projekt inom samtliga fonder. Dessa människor brinner för lokal utveckling och de tror på leadermetoden och dess underifrånperspektiv. Som avslutning har jag valt att lyfta fram ett par ord som sades till mig under den nationella leaderträffen, som sammanfattar deras passion och vilja att arbeta med lokalt ledd utveckling:

”Vi som arbetar med LLU är världens bästa problemlösare, gillar en person inte problemlösning, går det inte att arbeta med det här”

## Källor och litteratur

- Bakka, Jørgen., Fivelsdal, Egil., Lindkvist, Lars. (2009). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer. Upplaga 5:2. Malmö: Liber*
- Eufonder. (2016). *Lokalt ledd utveckling genom leadermetoden*. Tillgänglig: <http://eufonder.se/jordbruksfonden-for-landsbygdsutveckling/lokalt-ledd-utveckling.html> [2016-12-21]
- EU-upplysningen, Sveriges riksdag. (2016). *Vad är subsidiaritetsprincipen?* Tillgänglig: <http://www.eu-upplysningen.se/faq/Fragor-och-svar/Sa-styrs-EU/Vad-ar-subsidiaritetsprincipen/> [2016-12-16]
- Forslund, Magnus. (2013). *Organisering och ledning. Upplaga 2. Malmö: Liber*
- Hedlund, Gun & Montin, Stig. (2009). *Governance som interaktiv samhällsstyrning- gammalt eller nytt i forskning och politik?* Ur: Hedlund & Montin (red.) *Governance på svenska*. Stockholm: Santérus Academic Press
- Jordbruksverket A. (2016). *Om landsbygdsprogrammet*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/programochvisioner/landsbygdsprogrammet20142020/omlandsbygdsprogrammet.4.1b8a384c144437186ea10a.html> [2016-11-08]
- Jordbruksverket B. (2016). *Lokalt ledd utveckling genom leadermetoden*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/lokaltleddutvecklinggenomleader/lokaltleddutveckling20142020/lokaltleddutveckling.4.23f3563314184096e0d4ec2.html> [2016-11-08]
- Jordbruksverket C. (2016). *Godkända leaderområden*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/lokaltleddutvecklinggenomleader>

der/lokaltleddutveckling20142020/godkandaleaderomraden.4.37e9ac46144f41921cd21299.html [2016-11-08]

Jordbruksverket D. (2016). *Så här bildas ett leaderområde*. Tillgänglig:

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/lokaltleddutvecklinggenomleader/lokaltleddutveckling20142020/saharbildasettleaderomrade.4.2f382ef715547830ecc43e8d.html> [2016-12-02]

Jordbruksverket E. (2016). *Frågor och svar om lokalt ledd utveckling*. Tillgänglig:

<http://www.jordbruksverket.se/amnesomraden/landsbygdfiske/lokaltleddutvecklinggenomleader/lokaltleddutveckling20142020/fragorochsvar.4.23f3563314184096e0d5e82.html> [2017-01-13]

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun. Tredje upplagan*. Lund: Studentlitteratur.

Landsbygdsnätverket A. (2016). *Lokalt ledd utveckling genom leadermetoden*. Tillgänglig:

<http://www.landsbygdsnätverket.se/vadarlandsbygdsnätverket/verksamhetsomraden/lokaltleddutveckling.4.153525ec1520bcbe858ba3b.html> [2016-11-08]

Landsbygdsnätverket B. (2016). *Samordningsgruppen*. Tillgänglig:

<http://www.landsbygdsnätverket.se/vadarlandsbygdsnätverket/verksamhetsomraden/lokaltleddutveckling/samordningsgruppen.4.153525ec1520bcb e85820c38.html> [2016-11-02]

Landsbygdsnätverket C. (2016). *Kartläggning av fondsamverkan*. Opublicerat manuskript.

Landsbygdsnätverket D. (2016). *Enkät - Kartläggning av fondsamverkan*. Tillgänglig:

<http://www.landsbygdsnätverket.se/vadarlandsbygdsnätverket/verksamhetsomraden/lokaltleddutveckling/samordningsgruppen/enkatkartlaggningavfondsamverkan.4.5df87b5c156fdf436f5a6a9c.html> [2017-01-05]



- Larsson, Lars. (2008). *När EU kom till byn*. Ur: Birgitta Johansson (red.) *Ska hela Sverige leva?* Stockholm: Formas
- LBP. (2016). *Sweden - Rural Development Programme (National) 2014-2020*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/download/18.229ea55815233ba0390e8c59/1452694447806/Landsbygdsprogrammet+2014-2020.pdf> [2016-11-08]
- Leader Mälardalen. (2016). *Geografiskt område*. Tillgänglig: <http://www.leadermalardalen.se/leader-malardalen/geografiskt-omrade/> [2016-11-02]
- LUS. (2016). *Om LUS*. Tillgänglig: <http://www.lokalutvecklingsverige.se/om-lus/> [2016-11-21]
- Mellansjöländet. (2016). *Leader Mellansjöländet*. Tillgänglig: <http://www.mellansjolandet.se/startside/> [2016-11-02]
- Pripp, Oscar & Öhlander, Magnus. (2011). *Observationer* Ur: Kaijser och Öhlander (red.): *Etnologiskt fältarbete. Andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur
- PÖ. (2013). *Partnerskapsöverenskommelsen*. Regeringskansliet, Arbetsmarknadsdepartementet & Näringsdepartementet.
- Regeringskansliet. (2016). *Partnerskapsöverenskommelsen*. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/rattsdokument/skrivelse/2014/04/skr.-201314218/> [2016-12-13]
- Teorell, Jan & Svensson, Torsten. (2007). *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber.
- Urvalskriterier LAG Leader Mälardalen. (2016). *Urvalskriterier LAG Ver. 2 Leaderområde: Leader Mälardalen*. Tillgänglig: <http://www.leadermalardalen.se/wp-content/uploads/2016/07/Mall-f%C3%B6r-urvalskriterier-Ver.-2-Leader-M%C3%A4lardalen.pdf> [2017-02-11]
- Utvecklingsstrategi Mellansjöländet. (2015). *Leader Mellansjöländet 2014-2020*. Tillgänglig: <http://www.mellansjolandet.se/utvecklingsstrategi-mm/pdf/205/> [2016-11-02]
- Utvecklingsstrategi Mälardalen. (2015). *Strategi Leader Mälardalen 2014-2020*. Tillgänglig: <http://wp478.webbplats.se/wp-content/uploads/2016/07/Godk%C3%A4nd-Strategi-leader-M%C3%A4lardalen.pdf> [2016-11-02]

Wolvén, Lars-Erik. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer- om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur

Årsrapport. (2016). *Lokalt ledd utveckling med stöd från Regionala utvecklingsfonden och Socialfonden 2014-2020. Version 2015.0*.

Övervakningskommittén. Tillgänglig:

<http://www.jordbruksverket.se/download/18.344a802915510ff27b6b960/1464877702675/%C3%85rsrapport+f%C3%B6r+regional-+och+socialfondsprogrammet+f%C3%B6r+lokalt+ledd+utveckling.pdf> [2016-11-11]

Öhlander, Magnus. (2011). *Utgångspunkter* Ur: Kaijser och Öhlander (red.): *Etnologiskt fältarbete Andra upplagan*. Lund: Studentlitteratur