
Utvärdering LISA

Mittutvärdering

16 augusti 2011
Bo Thörn
Hege Gabrielsen
Henrik Peterson



Sammanfattning

Bakgrund

I projektet LISA - Landsbygdsutveckling i Skandinavien – samarbetar 16 partners från Sverige, Norge och Danmark. Projektet startade i juni 2009 och slutar i maj 2012. Syftet med projektet är att stimulera till nytänkande för landsbygdsutveckling genom samarbete mellan boende, näringsliv, föreningsliv och kommun.

Projektstyrgruppen har beställt en utvärdering. Denna genomförs mitt i projektet med syfte att få en objektiv genomgång av arbetsmetoder och projektresultat för att inom ramen för projekttiden beredas möjlighet att rätta till brister och kvalitet i arbetet. Tonvikten i utvärderingen ska ligga på lärande och förändring.

Vi inom PwC som genomfört utvärderingen är Bo Thörn, Sverige, Hege Gabrielson, Norge och Henrik Peterson, Danmark.

I denna sammanfattning ger vi en kortfattad summering av våra iakttagelser och rekommendationer till projektstyrgruppen som vi föreslår genomförs under tiden projektet varar. Vi redovisar dessa under respektive aspekt i utvärderingen men rekommendationerna ska ses och hanteras sammantaget. Mer utförlig redovisning finns i rapporten. I rapporten lämnar vi också förslag till åtgärder som kan tas tillvara i framtida projekt.

Summering

Mål

Projektets mål är i korthet att starta en utveckling och utveckla metoder för landsbygdsutveckling.

Projektet har en bred ansats som omfattar Lokal mobilisering, Attraktivt boende, Företagsutveckling och Besöksnäring. Alla tre länderna ska delta i samtliga huvudaktiviteter, bland annat för att det ska vara möjligt att etablera ett gränsöverskridande samarbete. Inom denna förutsättning har länderna kunnat lägga tonvikten på olika huvudaktiviteter. I Sverige och Norge på Lokal mobilisering och Danmark på Företagsutveckling.

För de partners som medverkar i projektet innehåller det många aspekter av landsbygdsutveckling och medför stora insatser för att lyckas full ut. Hittills bedömer partnererna att målen kommer att kunna nås för Lokal mobilisering och Attraktivt boende, men är tveksamma till att kunna nå målen för Företagsutveckling och Besöksnäring, med undantag för Danmark.

Det finns en viss osäkerhet om vilka prioriteringar av huvudaktiviteter som bör göras i projektets återstående tid. Det gränsöverskridande samarbetet har växt fram relativt sent i projektet men det finns ett intresse från partnererna att engagera sig mer i det gränsöverskridande samarbetet.

Projektorganisation

Projektstyrgruppen består av en person från varje land med uppgift att samordna projektet och svara för gemensamma partnerskapsmöten och konferenser. I varje land finns någon form av projektledning. De lokala partnererna har ansvar för genomförandet av huvudaktiviteterna.

I stort sett har projektstyrgruppen och projektledningen i länderna lyckats med att hålla samman projektorganisationen och styra projektet. De förändringar som har behövts göras i projektorganisationen nationellt och lokalt har utförts relativt sent i projektet, trots att det funnits kunskap om bristerna. Dokumentation och kommunikation i projektet har prioriterats relativt lågt.

Forskningens medverkan i projektet har diskuterats mycket. Allmänt sett finns inget etablerat och fungerande samspel mellan projektet och forskningen. Forskningen har bidragit med mindre insatser som är integrerade i huvudaktiviteterna.

Det gränsöverskridande arbetet har stått tillbaka bland annat på grund av projektorganisationens struktur. De lokala partnererna förfogar över medel för det gränsöverskridande arbetet och förväntas ta initiativ till samarbete. Vid den tidpunkt som utvärderingen görs har partnererna lärt känna varandra och tagit vissa initiativ till utbyte och studiebesök. De har på så sätt fått en uppfattning av hur det gränsöverskridande arbetet kan genomföras. Partnererna anger att de vill se en mer drivande styrning för att det gränsöverskridande arbetet ska utvecklas.

Aktiviteter och metoder

LISA är ett relativt stort projekt där man valt ett helhetsperspektiv på landsbygdsutveckling. Ambitionerna är högt satta och projektet består av fyra huvudaktiviteter, vilket gjort det svårt att samtidigt ha koncentration på och nå tillfredsställande resultat för samtliga inom projekttiden.

Prioriteringsordningen, att Lokal mobilisering ska ligga före i tiden har följts. Idag finns en viss osäkerhet (i Sverige och Norge) hur fortsättningen för arbetet med Företagsutveckling och Besöksnäring ska genomföras. I vissa fall har arbetet med dessa huvudaktiviteter försvårats av att företagen inte involverats redan i Lokal mobiliseringen.

Metoder för landsbygdsutveckling utvecklas inom huvudaktiviteterna. Idag finns främst erfarenheter och dokumentation från genomförandet inom Lokal mobilisering och Attraktivt boende.

Det gränsöverskridande arbetet har hittills inte varit av stor omfattning. Inom varje huvudaktivitet finns dock någon form av utbyte. Omfattningen beror bland annat på att partnererna själva har ansvar för att initiera gränsöverskridande och att projektstyrgruppen inte haft ekonomiska möjligheter att underlätta och driva på utbytet mellan länder. Inom varje huvudaktivitet finns en person med ansvar för sam-

ordning. Denna funktion har haft en begränsad roll för att driva på samordningen mellan länderna.

Resultat

Förutsättningar för att resultat från LISA ska tas till vara hos de lokala parterna varierar. Det beror bland annat på faktorer som om LISA är en fortsättning och del i redan pågående lokalt utvecklingsarbete, vilka motiv parterna haft för att delta i projektet (till exempel pröva en metod för mobilisering) och om de personer som är projektanställda går till andra arbetsuppgifter efter att projektet har upphört.

Inom projektets ram finns inga utarbetade planer för hur arbetet med att ta tillvara resultat från LISA ska genomföras och säkras sedan projektet upphört.

Rekommendationer

Mål

Vi föreslår att utvecklingen inom projektet framåt har fokus på det gränsöverskridande arbetet, samordning inom huvudaktiviteterna och på huvudaktiviteterna Företagsutveckling och Besöksnäring

Projektstyrgruppen bör ta initiativ till att tillsammans med parterna ta fram en prioritering och rimlig ambitionsnivå för projektet.

Projektorganisation

Det kommer inte att vara möjligt att etablera ett mer ingående samarbete med forskningen inom ramen för LISA. Vi rekommenderar att hellre nå avgränsade konkreta överenskommelser med forskningen än att helt avstå från överenskommelser. Forskningens medverkan och engagemang skiljer sig åt mellan länderna. Projektstyrgruppen bör tillsammans med representanter för forskningen identifiera de områden där det är troligt att forskningen kan bidra till projektets måluppfyllelse. Överenskommelserna bör avse avgränsade insatser på nationell nivå.

Vi rekommenderar att projektstyrgruppen har starkare fokus på det gränsöverskridande arbetet. På ett gemensamt partnerskapsmöte kan mandat och uppgifter för samordnarna av huvudaktiviteterna klargöras och utvecklas. Syftet för det gränsöverskridande arbetet är att ta ett steg från studiebesök och erfarenhetsutbyte till en gemensam gränsöverskridande planering av insatser inom huvudaktiviteterna.

Aktiviteter och metoder

Inom projektet finns många erfarenheter gjorda från genomförandet av landsbygdsutveckling. Gemensamt lärande från erfarenheterna under projektets gång förutsätter en återföring av gjorda erfarenheter. I projektet finns inbyggt moment av lärande där utbyte av erfarenheter sker på partnerskapsmöten, konferenser och genom spridning av information. Enligt vår uppfattning är lärandet begränsat genom att partnererna inte använt Sharepoint fullt ut, samspelet med forskningen varit litet samt att utrymmet för ömsesidigt utbyte och lärande inte varit särskilt stort på partnermöten, till exempel i form av återkommande lär- eller analysseminarier.

Vi rekommenderar att projektstyrgruppen stärker förutsättningarna för det långsiktiga lärandet i projekt. Det innebär bland annat att genomförande av aktiviteter och de erfarenheter som gjorts varvas med reflektion. Styrgruppen bör använda partnerskapsmöten för att organisera lärandet som förslagsvis omfattar följande punkter:

- Hur inriktningen av utvecklingsarbetet ska styras över till huvudaktiviteterna Företagsutveckling och Besöksnäring. Vilka erfarenheter som kan tas tillvara från genomförandet av övriga aktiviteter.
- Dokumentation av metoder för genomförande av huvudaktiviteter. Bör avse en gemensam planering av dokumentationen och en diskussion om de kunskaper som vunnits.
- Förväntade effekter och icke förväntade effekter av utvecklingsinsatser inom huvudaktiviteterna. Vilka frågor som uppstått, hur dessa har hanterats och vilka lärdomar som kan tas tillvara.

Resultat

För att resultatet från LISA ska komma den ordinarie verksamheten tillgodo förutsätter det en förankring lokalt hos projektets partner. Vi rekommenderar att projektstyrgruppen redan nu initierar ett arbete med en planering av hur resultaten ska tas tillvara. I huvudsak ska planeringen avse den lokala nivån.

Planeringen föreslås ta utgångspunkt i ett tänkt framtida scenario, en idealmodell för hur erfarenheter tas tillvara och hur resultat från projektet är integrerat i den ordinarie verksamheten hos berörda partner. Utifrån detta kan sedan en analys genomföras där åtgärder som behöver vidtas preciseras för att nå en önskvärd situation och som ligger nära idealmodellen.

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Projektet	1
Utvärderingen	2
Uppdrag	2
Genomförande	2
Summering och rekommendationer	4
Uppdrag och syfte	4
Projektorganisation och projektledning	6
Aktiviteter och metoder	11
Samverkan mellan länderna	16
Projektets resultat	18
Bilaga 1 Sverige	20
Uppdrag och syfte	20
Projektorganisation	21
Projektledning	22
Aktiviteter inom projektet	24
Samverkan mellan länderna	25
Metoder	27
Projektets resultat	28
Bilaga 2 Norge	31
Hensikt og mål	31
Prosjektorganisasjon	32
Prosjektledelse	34
Aktiviteter	35
Samarbeid mellom landene	36
Metoder	37
Resultat	37
Bilaga 3 Danmark	39
Sigte og mål	39
Projektorganisation	40
Projektledelse	42
Aktiviteter	43
Samarbejde mellem landene	44
Metoder	45
Resultat	45

Inledning

Bakgrund

Landsbygden i Norden har unika värden. Stora delar är idag avfolkningsbygd där de ekonomiska villkoren för utveckling är mindre gynnsamma. Problemen är vikande service, utflyttning, försämrade transporter, brister i kompetensförsörjning till företagen och arbetslöshet för vissa grupper - särskilt kvinnor och ungdomar. Samtidigt är integrationen sämst på landsbygden. De orter som är i farozonen för avveckling är lokala nav för den rena landsbygden runt omkring och är en räddning för de byar som redan har blivit av med all service.

Projektet

LISA - Landsbygdsutveckling i Skandinavien - är ett skandinaviskt samarbetsprojekt mellan Sverige, Norge och Danmark som har fått ekonomiskt stöd genom Interreg IVA. I projektet medverkar 16 partners. Projektet startade i juni 2009 och slutar i maj 2012. Den officiella starten var på en konferens i Grenå den 21-22 oktober 2009.

Syftet med projektet är att stimulera till nytänkande för landsbygdens utveckling genom samarbete mellan boende, näringsliv, föreningsliv och kommun.

Projektets officiella huvudmål är:

- Metodutveckling för framtida arbete med landsbygdsutveckling
- Positiv utveckling av landsbygden
- Engagerade invånare
- Motverka frånflyttning, öka attraktivitet och inflyttning
- Underlätta för näringsliv och besöksnäring
- Gränsöverskridande utbyte av samarbetet

I beskrivningen på hemsidan summeras målen till två delar. Det ena är att starta en utveckling genom att öka attraktionen för inflyttning till ett antal geografiska områden i partnerskapet och det andra är att ta fram en arbetsmetod som fungerar genom att arbeta på tvären med utvecklingsfrågor på landsbygden.

Resultatet av metodutvecklingen och av de konkreta resultaten ska komma hela programområdet till del och användas i den egna lokala utvecklingen, som färdig metod och som exempel att lära av.

Ett delmål under projektet är att ta fram lokala utvecklingsplaner som, med bred förankring, innehåller både visioner och omedelbara åtgärder. Dessa planer är tänkt att vara levande dokument och användas även efter att projektet är slutfört. Andra delmål är ett levande turistföretagarnätverk, nya företagsidéer, nya fastighetsidéer och ökad inflyttning.

Genom nätverken och gränsöverskridande samarbete i projektet ska kunskapsbas och erfarenhetsutveckling vara större än vad varje land hade lyckats med var för sig.

Utvärderingen

Uppdrag

Projektets styrgrupp har beställt utvärderingen. Utvärderingen genomförs mitt i projektet med följande syfte: att få en objektiv genomgång av arbetsmetoder och projektresultat för att inom ramen för projekttiden beredas möjlighet att rätta till brister och kvalitet i arbetet.

Så här är behovet av utvärderingen formulerad: ”Eftersom programmet är nytt, många av projektmedarbetarna nya i förhållande till storleken på projektet, projektet är extremt processinriktat och svårigheter finns bland annat med att få ett bra gränsregionalt samarbete, ser vi att en utvärdering under projekttiden kan vara värdefull för att ge redskap att förändra det som kan förändras och på så sätt få en högre kvalitet på resultatet och måluppfyllelsen”.

Tonvikten i utvärderingen ska ligga på lärande och förändring. De områden som ingår i utvärderingen är:

- Projektledning och arbetsformer på alla nivåer
- Projektadministration och dokumentation
- Det gränsöverskridande arbetet, samverkan mellan organisationer
- Säkerställande av långsiktigt lärande
- Säkerställande av metodutveckling
- En bedömning av metoder och aktiviteter i förhållande till mål och syfte
- Kommunikationskanaler

Utvärderingen har en koncentration på projektorganisationen. Någon utvärdering av huvudaktiviteter eller enskilda aktiviteter ingår således inte i granskningen.

Genomförande

Utvärderingen har grupperats i följande områden:

- Uppdrag och syfte
- Projektorganisation
- Aktiviteter inom projektet
- Projektledning och projektorganisation
- Samverkan mellan länderna
- Metoder
- Resultat

Frågan om kommunikationskanaler är integrerade i övriga områdena.

Vi inom PwC som genomfört utvärderingen är Bo Thörn, Sverige, Hege Gabriellsson, Norge och Henrik Peterson, Danmark.

Vi har genomfört en intervju per partner som ingår i LISA. Vid intervjutillfället har partner kunna ta med övriga personer som ingår i projektet. Frågorna har varit strukturerade i de områden som angetts ovan och följts av en diskussion.

Förslaget till intervjuguide har diskuterats med Lead Partner.

I rapporten ges en inledning av de områden som ingår i utvärderingen, en summerande analys samt rekommendationer. Underlaget från respektive lands presenteras mer utförligt i bilagorna.

Summering och rekommendationer

Uppdrag och syfte

Inledning

De övergripande målen i ett projekt är centrala för att ange inriktning och fokus i genomförandet, för att kunna användas i kommunikation och styrning, för att skapa förståelse för projektet och för att hålla fast vid mer långsiktiga aspekter i projektet.

De mer övergripande och långsiktiga målen ska sedan omsättas i aktiviteter och planer. Övergripande mål innehåller vanligtvis flera mål och kan bli komplexa om de består av kompromisser. Målen för aktiviteter ska kunna göras mer konkreta och stämma överens med de övergripande målen.

Målen ska också användas för att följa upp aktiviteter och för att göra avstämningar mot målen. En väl fungerande utvärdering i ett processinriktat projekt tar hänsyn till det unika i aktiviteterna och används för att lära mer om genomförandet och resultaten från dessa samt om samverkan i projektet.

Område	Frågor om
Syfte och mål	Målets syfte och styrning Implementeringen av syfte och mål i projektet Bedömning av måluppfyllelse

Summering

Sammantaget i projektet finns det en anslutning till huvudmålen men också delade meningar om dess innehåll och möjliga konflikter mellan dem. Lead Partner framhåller att alla partner ska delta i samtliga huvudaktiviteter, bland annat för att gränsöverskridande samarbete ska kunna etableras. Länderna och partnererna kan sedan göra prioriteringar inom projektet och välja vilka av huvudaktiviteterna som ska komma främst.

Det finns en viss oklarhet om målen vid tidpunkten då intervjuerna görs. Oklarheten handlar om det är ett fritt val i prioriteringar och om det finns konflikter mellan målen. I Danmark och Sverige har partnererna fört inledande diskussion om målen och nått en överenskommelse om tolkningen av dem. I Norge har de inledande diskussioner om målen och prioriteringar inte varit så omfattande vilket lett till delade uppfattningar om vad som är huvudmålet med projektet.

Att idag bedöma måluppfyllelsen av projektet har visat sig vanskelig för de vi intervjuat. Det beror på att målen innebär att starta en utveckling där den mer precisa ambitionsnivån inte är klargjord i målen samt att kopplingen mellan enskilda mål och huvudaktiviteter kräver tolkningar.

Vid tidpunkten när intervjuerna genomförs är det främst måluppfyllelsen med att etablera ett gränsöverskridande arbete som upptar mest funderingar hos partnererna. Att detta mål diskuteras just nu är naturligt eftersom partnererna först vill skapa klarhet i den egna rollen

och det egna ansvaret samt lära känna andra partners, vilka huvudaktiviteter de arbetar med och vilka aktiviteter som kan berika den egna insatsen. Mobilisering och lokala utvecklingsplaner har tagit tid och energi för partnererna och det är nu, när dessa i stort sett är avklarade, som partnera lyfter blicken och kan ta sig an andra mål och huvudaktiviteter i projektet. Vårt allmänna intryck är att partnererna nu är mogna för ett mer ingående utbyte länderna emellan.

Att denna fas kommer sent i projektet beror också på att ansvar för genomförandet är decentraliserat, att partnererna svarar för genomförandet av projektets huvudaktiviteter och förfogar över en stor del av projektets pengar. Med en annan modell, till exempel om projektets internationella styrgrupp hade förfogat över medel för gränsöverskridande aktiviteter, kunde insatserna för gränsöverskridande utbyte och samarbete ha styrts starkare och genomförts tidigare.

De värderingar som de intervjuande gör av projektet har utgångspunkt i huvudaktiviteter och inte uttryckligen från huvudmålen. Projektets mål innehåller många aspekter av landsbygdsutveckling och innebär stora insatser för att lyckas fullt ut. Det har visat sig svårt att genomföra samtliga huvudaktiviteter enligt tidplan med lika gott utfall. Eftersom lokal mobilisering och lokala utvecklingsplaner ligger före i tiden har detta tvingat fram en informell prioritering där besöksnäring och företagsutveckling ligger senare. Danmark är dock ett undantag och som haft andra förutsättningar inför projektet.

Rekommendation

Lokal mobilisering och Attraktivt boende har i stort sett en god måluppfyllelse och goda förutsättningar att projektet kan lämna ifrån sig vunna erfarenheter som kan omsättas i vardagen.

Den aspekt av Lokal mobilisering som diskuteras vid tillfället när intervjuerna görs är hur partnererna under projektets gång ska hålla uppe engagemang i byarna. Detta är en fråga som bör hanteras av partnererna på lokal nivå.

Attraktivt boende har en fördel i möjligheten att resultat från projektet ska kunna användas i det dagliga arbetet eftersom det direkt kan tas om hand och användas av de som deltagit i projektet och som utgör en förhållandevis homogen yrkesgrupp.

För de övriga aktiviteterna finns det en tveksamhet till om projektet kommer att uppfylla målen, det gäller särskilt företagsutveckling och besöksnäring. I Danmark finns en koncentration på huvudaktiviteten Företagsutveckling och målen anses ha nåtts.

När det gäller huvudaktivitet Triple Helix är vårt intryck att projektet inte har lyckats med att etablera ett samarbete och att partnererna har gett upp ambitionerna med att lyckas nå projektets mål. I dag är det en rimlig insats att projektledningen i varje land identifierar och tar tillvara det samarbete som kan berika projektet.

Huvudmålen har varit styrande för projektet, men det har behövts en del diskussioner för att skapa en förståelse av dem. Strukturen för huvudmålen har ingen enkel koppling till strukturen och målen för huvudaktiviteterna. I projektet har en förenkling av huvudmålen utvecklats till de två aspekterna *starta en utveckling* samt *utveckla metoder*. En tydligare

koppling mellan huvudmål och huvudaktiviteter skulle ha underlättat förståelsen för målen med projektet.

Idag och framåt är det viktigt att fastställa en rimlig ambitionsnivå för den tid som finns kvar i projektet. Diskussionen om ambitionsnivå bör ta utgångspunkt i huvudmålen och leda fram till möjliga mål för det gränsöverskridande arbetet och för huvudaktiviteterna Företagsutveckling och Besöksnäring. Denna uppgift ska hanteras av den internationella styrgruppen och ska stimulera till ett mer strukturerat arbetssätt. Kommande partnerskapsmöte bör ägnas åt detta. Det gränsöverskridande arbetet bör ha fokus på en gemensam planering som är mer ingående och tvingande än studiebesök länderna emellan. Det är viktigt att stödja ett gränsöverskridande arbetet som ske i mindre format och inom huvudaktiviteterna. Initiativ som uppstår lokalt finns ansvar som bör tas tillvara i utbytet länderna emellan.

För kommande projekt rekommenderar vi att:

- I starten av projektet säkra förståelse av mål, ansvar och roller.
- Skapa en konsekvent struktur för övergripande mål och mål för underliggande aktiviteter.
- Tillföra medel för gränsöverskridande aktiviteter till projektstyrgruppen (fondstrukturen kan dock begränsa denna möjlighet).

Projektorganisation och projektledning

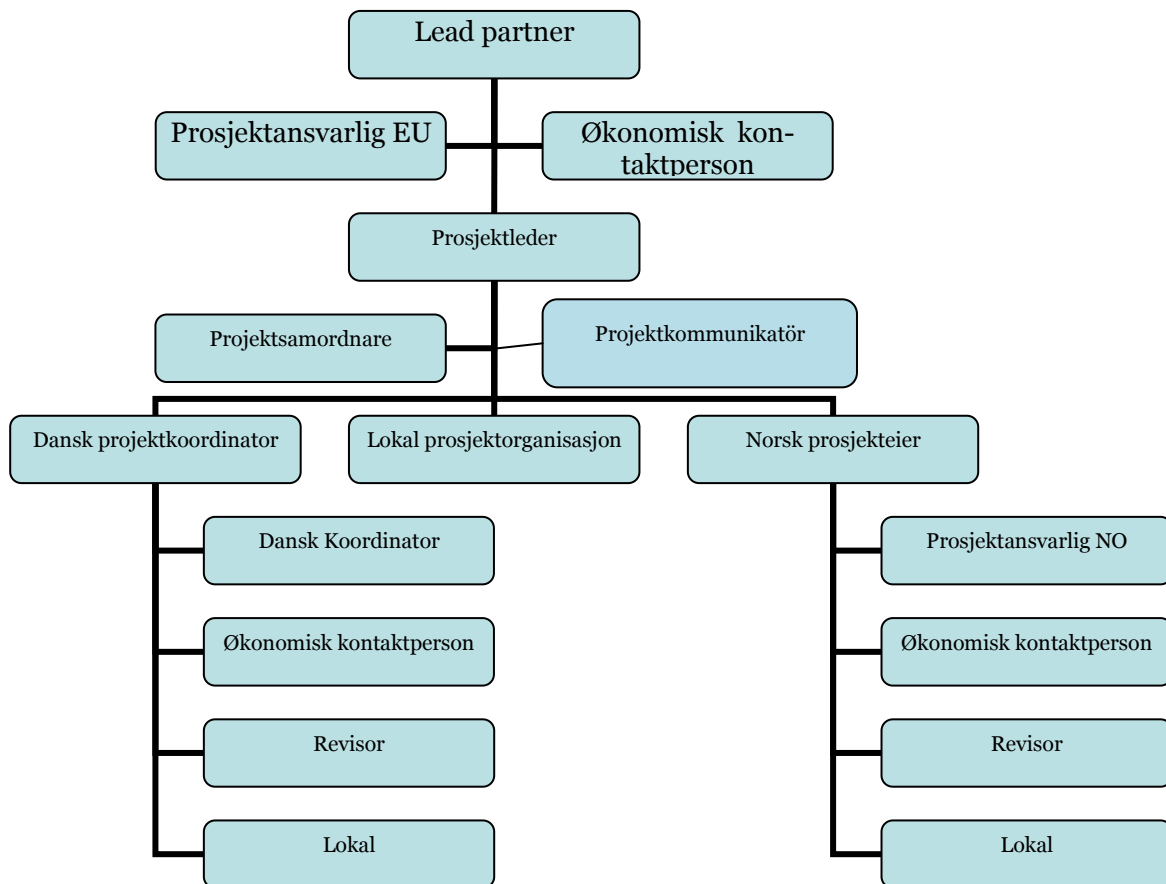
Inledning

Projektorganisation

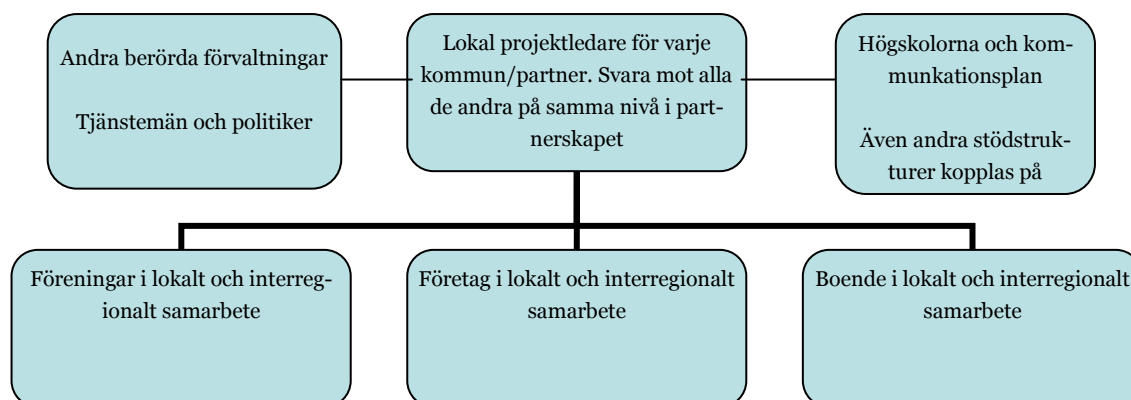
En projektorganisation är tillfällig. Dess uppgift är att underlätta genomförandet av en avgränsad och väl definierad uppgift. Projektorganisationen behöver ha en tydlig fördelning av ansvar och uppgifter, fasta arbetsformer som länkar samman nivåer och aktiviteter och utvecklade kommunikationskanaler.

Inom en projektorganisation är antalet relationer stort och informationsfrågorna många gånger komplexa. Projektorganisationen hålls ihop med tydligt ansvar, tydliga budskap och väl fungerande former för samordning.

Region Halland i Sverige är projektägare och Lead Partner för projektet. I styrgruppen för projektet ingår projektledaren från respektive land. Detta är en översiktlig skiss över projektorganisationen



Føljande är en generell skiss på lokal projektorganisation:



Føljande 16 partner ingår projektet.

Sverige:

Region Halland (lead partner)
 Högskolan i Halmstad
 Falkenbergs kommun
 Hylte kommun
 Laholms kommun
 Varbergs kommun

Norge:

Knutepunkt Sørlandet (norsk prosjekteier)
 Universitetet i Agder
 Birkenes kommune
 Evje og Hornnes kommune
 Songdalen kommune
 Vennesla kommune

Danmark:

Videncentret for Landbrug
 VIA University College Århus
 Norddjurs kommune
 Skive kommune

Område	Frågor om
Projektorganisation	Den formella projektorganisationen Samordning inom projektorganisationen Projektorganisationens effektivitet

Projektstyrning

En styrgrupp i ett projekt har det övergripande ansvaret. Styrgruppen ska se till att det finns resurser, att det finns ett system för att sprida information och stödja projektet så att det håller rätt kurs. För att utöva sin ledande funktion behöver styrgruppen tillgång till planeringsinstrument och information om projektet och de aktiviteter som sker som underlag för att kunna ta initiativ till förbättringar.

För ett processinriktat och lärande projekt med uttalat utvecklingsinriktat syfte har samverkan och gemensam kunskapsbildning en strategisk betydelse för slutresultatet.

Enligt projektets kommunikationspolicy är målsättningen med kommunikationen att skapa förståelse för projektet, bland annat genom publicitet, att skapa en positiv inställning till bygderna samt att skapa aktivt deltagande i aktiviteterna. Den interna kommunikationen ska i huvudsak ske med hjälp av Sharepoint. I Sharepoint finns möjlighet till att samla dokument, ange möten i en gemensam kalender, bilda forum för diskussioner, ställa enkla frågor och hämta bilder och adresser. Genom Sharepoint kan partnererna hålla sig uppdaterade om utvecklingen i olika aktiviteter i projektet och delge varandra information. Sharepoint är öppet för alla projektdeltagare.

Område	Frågor om
Projektledning och projektadministration	Styrgruppen Projektledaren i respektive land

	Budget och ekonomisk uppföljning Planeringsinstrument och planeringsarbete Dokumentation Kommunikation Sharepoint
--	---

Summering

Den projektstyrgruppen för LISA-projektet består av en representant från varje land. Gruppen har ett ansvar för samordning av projektet som helhet och beslutar om gemensamma aktiviteter och konferenser. Genomförandet av huvudaktiviteter är partnernas ansvar.

Enligt vår uppfattning har styrningen varit tillräcklig för att hålla fast vid projektets inriktning och hålla samman projektorganisationen. Det finns dock delade meningar om den formella projektorganisationen; vem som har det överordande ansvaret för styrningen av projektet, och om balansen mellan projektstyrgruppen för hela projektet och styrningen på nationell nivå. En uppfattning som framförts är att Lead Partner haft en för stor koncentration på den formella aspekten av styrningen, som avrapportering och ekonomi.

Projektstyrgruppen för LISA har inledningsvis haft flera uppgifter att ta sig an. Gruppen ska forma och etablera sig som styrgrupp för projektet samtidigt som den ska klara ut mål, uppgifter och ansvar för alla andra i projektorganisationen. Personerna i styrgruppen har erfarenheter från andra projekt men inte erfarenheter från att KASK-projekt där länder samverkar.

Det finns en förståelse för att projektstyrgruppen och Lead Partner har ett svårt jobb med att hålla samman och driva projektet. I Sverige är Lead Partner och projektledare i Sverige samma person, vilket gör att partnerna i Sverige inte skiljer på dessa roller. I Danmark anger partnerna att projektstyrgruppen i det hela har fungerat bra. I Norge anser några att projektstyrgruppen saknat fokus på betydelsen av förankringsprocesser i landsbygdsutveckling. Lead Partner anges haft god saklig kompetens men ägnat lite förståelse för de lokala processerna.

I Sverige och Danmark uppger de vi intervjuat att den nationella projektledningen fungerar bra. I Norge efterlyser de lokala partnerna en mer flexibel roll (som går utöver avtalen).

Rollen för högskolorna och forskningen är en gemensam diskussion i samtliga länder. Just samarbetet med forskningen och forskningens roll har varit en fråga som diskuterats och som inte fått någon tillfredsställande lösning, varken i inledning av projektet eller senare.

Inom Danmark och Sverige har den nationella projektledningen fungerat väl. I Norge genomfördes förändringar, vilket medförde en viss oro och instabilitet i projektet under en

tid. I Danmark har inga byten skett varför den plan som fastställdes i början av projektet i princip håller. I Sverige har byten av personer på lokal nivå och interna stridigheter gjort att projektet förlorat tempo hos några av partnererna. Norge har inte haft så stora erfarenheter av arbete i större projektorganisationer och den nationella projektledningen var inledningsvis svag. Det uppstod stridigheter om projektets budget och trots byten och omorganisation är den nationella projektledningen idag inte accepterad hos alla partners.

Om projektet lever sitt eget liv eller har anknytningar till kommunerna har betydelse för möjligheten att ta tillvara resultaten efter att projektet upphört. I Norge har en referensgrupp bildats som består av rådmän och ordförande. I Danmark och i Sverige är förankringen in i kommunerna olika, bland annat om det finns lokala styrgrupper där representanter från kommunerna ingår.

Flera av de intervjuade önskar en mer påtaglig och drivande styrning, främst med att driva på det gränsöverskridande arbetet inom huvudaktiviteterna. På gemensamma konferenser har externa personer anlåtats för att inspirera deltagarna. Det finns i projektorganisationen en ansvarig person inom respektive huvudaktivitet med uppgift att koordinera arbetet mellan länderna. De intervjuade hänvisar inte till detta ansvar och vi uppfattar att ansvar för samordning av huvudaktiviteter är svagt och oklart.

Även om det finns en förståelse för kraven på dokumentation så uppges den ekonomiska rapporteringen och statusrapporterna vara tung och tidskrävande och ta för mycket av projektets resurser i anspråk. I princip har administrativa uppgifter låg prioritet även om vissa anser att det ger tillfällen till summering, en överblick och tillfällen reflektion över hur projektet framskrider. Hos de partner som inte haft stöd från ekonom har den lokala projektledarens tid används till fel uppgifter.

Kommunikationen i projektet sker bland annat genom telefonkontakter, e-mejl, Sharepoint och på möten. De intervjuade värderar personliga möten högst och kommunikation via e-mejl ses som ett komplement. Personliga möten minskar risken för missförstånd och är nödvändiga när partnererna ska skapa överblick och komma överens i viktiga frågor. Sharepoint utgör ett bra system för att hantera dokument inom projektet. De flesta lägger in material i Sharepoint, använder Sharepoint som arkiv för att orientera sig om händelser i projektet och som kalender i planeringen. I Norge och Danmark har användningen av Sharepoint prioriterats lågt.

I Danmark har man lokalt uppmärksammat och skilt på aktiviteter som ingår i LISA och andra aktiviteter, men man har inte varit lika aktiv som i övriga länder att föra ut information om just LISA och inte varit lika aktiv med att föra in information om LISA på projektets hemsida. I Norge och Sverige anger de intervjuade att informationen läggs in på projektets hemsida. De lokala partnererna använder också kommunernas egna hemsidor för att informera om LISA.

Rekommendationer

Resultatet från intervjuerna visar uppenbart på vikten av tidiga och klargörande diskussioner om roller och ansvar i projektet. Idag är det två aspekter som är mer centrala för fortsättningen. Det ena är att försäkra sig om att projektledningen i Norge är stark. Styrgruppen kan undersöka vilket stöd som det är lämpligt att ge den nationella projektledningen.

Det andra är att finna en relevant ambitionsnivå för forskningens och högskolornas återstående engagemang i projektet.

De brister i projektorganisationen som uppdrag har lösts efter att en relativt långt tid har gått av projektperioden. Byte av personer i projektet gör alltid att erfarenheter går förlorade, att osäkerhet uppstår och att utvecklingen stannar av en period. Brister i Norge har fått en nationell lösning men är, enligt de intervjuade, inte helt accepterad. I och med att partnera vänt sig till den internationella styrgruppen och Lead partner för att få stöd har lösningen försenats. Styrgruppen kan stödja den nationella projektledningen i Norge genom att undersöka hur projektledningen bäst ska agera framåt.

På lokal nivå i Sverige har brister i organisation och styrning fått sena lösningar. Bristerna borde ha åtgärdats på tidigare stadium. Detta visar bland annat på svagt ansvarstagande hos några av de lokala partner och ofullständiga överenskommelser med dem.

Det gränsöverskridande utbytet har hittills varit begränsat och initierats relativt sent i processen. Flera av de intervjuerna önskar en mer påtaglig och drivande styrning för det gränsöverskridande arbetet inom aktiviteterna. Enligt vår uppfattning kunde utrymmet ha varit större vid de gemensamma partnermötena för att på huvudaktivitetsnivå engagera personer inom projektet för utbyte av erfarenheter och lärande.

Samordning mellan länderna för att stärka det gränsöverskridande arbetet inom projektorganisationen kunde ha varit starkare. De funktioner som inrättades med uppgift att koordinera arbetet mellan länderna på huvudaktivitetsnivå, kan ses som en mellannivå i projektorganisationen. Resultatet från intervjuerna visar att dessa haft en begränsad roll för utveckling och samordning av projektets aktiviteter. Med ett tidigare och uttalat ansvar kunde till exempel förberedelser inför gemensamma konferensen ha stimulerats.

Styrgruppen kan idag ta initiativ för att driva på det gränsöverskridande samarbetet. Styrgruppen kan pröva att lägga större ansvar på den samordnade funktionen för huvudaktiviteterna.

De olika sätten att kommunicera med varandra i projektet, till exempel Sharepoint och mänskliga möte, är komplement till varandra. För att driva projektet ytterligare framåt är det väsentligt att projektstyrgruppen så långt det är möjligt strukturerar det fortsatta arbetet i gemensamma partnermöten. Likaså begränsas möjligheterna till lärande och utbyte av erfarenheter av att dokumentationen i Sharepoint är komplett.

För kommande projekt rekommenderar vi att:

- Ge inledande stöd i projektledning till styrgruppen
- Starkare och bindande överenskommelser görs med partner/kommuner och ansvar för resurser och effektivitet i lokal projektorganisation
- Utveckla och förenkla administrationen, till exempel genom att samordna insamling och redovisning av uppgifter
- Säkerställ ett kvalificerat ekonomisk stöd i projektorganisationen.

Aktiviteter och metoder

Inledning

Aktiviteter



De lokala projekten är organiserade i huvudaktiviteter.

Huvudaktivitet 1: Lokal mobilisering och planer

Syftar till att sätta igång processer som leder till kreativa idéer och handling. I glesa strukturer behövs engagemang både från närings- och föreningsliv, invånare och kommuner för att skapa samverkan och utveckling. En lokal utvecklingsplan där alla har varit delaktiga ger en tyngd med lokal förankring. I processen med att få fram planen görs en mobilisering av de lokala krafterna som parallellt stimuleras av andra bygder som gör samma sak. Processerna är utveckling i sig och lyfter frågor om visioner för framtiden.

De orter som ingår i projektet är:

Land	Kommun	Ort
Sverige	Falkenberg Hylte Laholm Varberg	Fagered, Älvsered, Källsjö och Ullared Torup och Unnaryd Vallberga, Hishult och Knäred Kungsäter, Gunnarsjö och Rolfstorp
Norge	Birkenes Evje og Hornnes Songdalen Vennesla	Engesland och Herefoss Evje sentrum Finsland Hægeland
Danmark	Skive Norddjur	Lihme, Selde, Rønbjerg, Oddense Hald, Breum, Hem och Lem Ørsted Fjordbyerne Udby, Udbyhøj, Kare, Voer och Hollandsbjerg

Huvudaktivitet 2: Attraktivt Boende

Utifrån de lokala planerna arbetas vidare med attraktivt boende för att locka till inflyttning. Aktiviteten ska arbeta med former för kreativa etableringsmöjligheter i områden med gamla byggnadskapital och ensamarbete.

Huvudaktivitet 3: Företagsutveckling

Detta är en aktivitet för hela näringslivet. Genom t.ex. arenor, nätverk och studiebesök är tanken att stimulera företagen till att lyfta fram sina idéer och med hjälp av kompetensutveckling ska idéerna leda till handling. Med en befintlig eller nyframtagen affärsplan får man via projektet tillgång till ett antal timmar riktad rådgivning utifrån det specifika behovet.

Huvudaktivitet 4: Besöksnäring

I den riktade delen ska projektet bidra till att bilda besöksnäringkluster i varje projektområde som ska arbeta tillsammans med företag i de andra områdena utifrån gemensam plattform och gemensamt arbete mot gemensamma kunder och målgrupper.

Huvudaktivitet 5: Triple helix

Aktiviteten syftar till att skapa nätverk mellan högskolor och nätverk ut i partnerskapet. Forskning ska bedrivas i övriga aktiviteter på ett aktionsinriktat och deltagande sätt. Aktiviteten kommer att aktivera studenter i projektet genom olika arbetsinsatser inom ramen för deras studier. Kompetensgrupper blir en metod för deltagande forskning och kompetensöverföring.

Område	Frågor om
Aktiviteter inom projektet	Huvudaktiviteterna Huvudaktiviteter i förhållande till projektet i övrigt

Metoder

Metoder i projektet är sådana som mobiliserar aktiviteter och deltagande. Exempel på metoder eller aktiviteter är: lokala utvecklingsplaner, rådgivning, elevarbeten, forskning, affärsplaner, inventeringar, möten, kompetensutveckling och utmärkelser av årets företag eller förening.

Aktiviteter ska kunna fortsätta efter att projektet upphört. Eldsjälar, med socialt ansvar för att projektet fortsätter efter projekttiden, är en värdefull tillgång. Vidare är metoden att etablera arbetsformer och samverkan i aktiviteterna en del i projektets syfte att bidra till det framtida arbetet med utveckling av landsbygden.

Under projekttiden är erfarenhetsutbyte och lärande en viktig del för att ta tillvara kunskaper från projektet för en långsiktig och hållbar utveckling.

Område	Frågor om
Metod	De arbetsmetoder som förekommer Eldsjälar Spridning av resultat och kunskaper Högskolan och forskningen

Summering

Enligt planeringen av LISA-projektet ska samtliga partner delta i samtliga huvudaktiviteter. Avsikten är att skapa förutsättningar för det gränsöverskridande arbetet samt för utbyte av erfarenheter och lärande. Parterna kan dock lägga olika tyngdpunkt på huvudaktiviteterna och på så sätt göra egna prioriteringar inom projektet.

I Sverige har Lokal mobilisering och Attraktivt boende prioriterats. I stora drag har mycket av projektets tid och resurser lagts på dessa varför övriga har getts en lägre prioritet. I Sverige har parterna varit intresserad av att åstadkomma ett gränsöverskridande arbete.

I Norge har de flesta parterna prioriterat Lokal mobilisering och några Företagsutveckling. Det har inte skett så mycket arbete inom övriga aktiviteter. Inom besöksnäringarna har en del gränsöverskridande arbete initierats.

I Danmark har parterna prioriterat Attraktivt boende och Företagsutveckling. När det gäller Företagsutveckling har Danmark legat väsentligt före de övriga länderna och i huvudsak har projektet inom LISA varit en fortsättning på redan pågående projekt. Framåt avser man att engagera sig mer i Besöksnäring.

Förutsättningar vid starten av projektet har varit olika mellan länderna, vilket har påverkat prioriteringarna mellan huvudaktiviteterna. Det val av Företagsutveckling som Danmark och en av kommunerna i Norge gjort är exempel på sådana prioriteringar.

Samarbetet inom och mellan länder har varit lättare att etablera inom Attraktivt boende. Detta beror bland annat på att Region Halland var aktivt i sitt samordningsansvar och i viss mån att deltagarna har möjlighet att omsätta resultat från projektet i sitt ordinarie arbete.

De som varit engagerade inom Triple Helix i Norge anger att denna huvudaktivitet fungerat bra och också medfört ett visst utbyte mellan länderna. Forskarteamet från de tre länderna har ett pågående utbyte. Forskningen har inte i något land varit mer än marginellt integrerad med det utvecklingsarbete som pågått inom projektets huvudaktiviteter. Genomgående har förväntningarna på forskningens roll i projektet varit oklart från både forskningens som de övriga parternas sida.

Forskningen står i praktiken vid sidan om arbetet i huvudaktiviteterna. Det förutsattes att forskningen skulle delta och engagera sig i genomförandet av huvudaktiviteterna. De intervjuade förväntade sig att forskningen skulle bidra med kunskap som kan hjälpa till i genomförandet av projektet. Sett ur projektets perspektiv har de ingen insyn i forskningens val eller planering.

De flesta vi intervjuat uppfattar att Lokal mobilisering ska genomföras och avslutas först. De övriga huvudaktiviteterna ska påbörjas relativt tidigt i projektet men ha en koncentration i arbetet en bit in i projektet. I praktiken har denna ordningsföljd följts och i stora drag är det först nu som uppmärksamheten börjar riktas mot övriga huvudprojekt. Det är, enligt intervjuerna, inte helt klart hur Lokal mobilisering ska förhålla sig till Företagsutveckling och Besöksnäring, om till exempel erfarenheter av metodutveckling inom Lokal mobilisering ska användas för att pröva nya och icke-traditionella arbetsmetoder. I de fall som företag medverkat i det lokala mobiliseringsarbetet är det förhållandevis lättare att hitta en naturlig fortsättning med huvudaktiviteterna Företagsutveckling och Besöksnäring. I de fall företagen inte medverkat har det medfört starkare gränser mellan huvudaktiviteterna.

Gemensamt för länderna är arbetet med Lokal mobilisering. Danmark har inte haft särskilt stort fokus på att utveckla nya metoder inom området medan intresset från de övriga länderna har varit större. I Norge och Sverige har LISA medfört nya kunskaper om hur Lokal mobilisering kan bedrivas. En gemensam fråga är hur erfarenheterna från Lokal mobilisering ska kunna tas tillvara och få en fortsättning i kommunerna sedan LISA upphört.

Eldsjälar är en värdefull resurs i arbetet och i kontakterna med byarna. Enligt intervjuerna har projektet gett kunskap om risker att förlita sig på eldsjälar. Dessa är i grunden frivilliga krafter och ofta samma personer som är engagerade och företräder invånarna i byarna på annat håll. Eldsjälarna kan också stå mellan projektet och invånaren om de inte har den kollektiva förankringen som förutsatts. Lokala driftkrafter har blivit ett begrepp som fångar upp en viktig aspekt i det lokala mobiliseringsarbetet.

Kärnan i metoden med Lokala utvecklingsplaner är att kommunens tjänstemän träffar den lokala befolkningen utanför kommunhusen, i personliga möten och att arbetet sker med utgångspunkt från de lokala behoven. Projektet innebär en utveckling av såväl arbetsmetoder som yrkesroll. Planhandläggare samspelar aktivt med den lokala befolkningen som underlag för översikts- och detaljplaner. Det kan medföra att de hamnar i en delvis ny och förmedlande roll mellan politik och befolkning.

Inom Attraktivt boende har man börjat dokumentera erfarenheter från projektet. Ett sådant arbete har inletts inom Lokal mobilisering men inte inom de övriga huvudaktiviteterna.

Rekommendationer

LISA är ett relativt stort projekt som omfattar ett helhetsperspektiv på landsbygdsutveckling. Ambitionerna sattes högt och projektet kom att innehålla flera olika huvudaktiviteter. Så här långt fram i projektet är de intervjuade införstådda med att det inte går att, enligt dem själva, nå tillfredsställande resultat inom samtliga huvudaktiviteter.

I Lokal mobilisering och Attraktivt boende har förutsättningarna varit gynnsammare än i övriga. När det gäller Lokal mobilisering har flertalet av partnererna varit engagerade och denna är projektets kärna. Inom Attraktivt boende är yrkesgruppen förhållandevis enhetlig, har lättare för att angripa frågan och ta tillvara resultatet från projektet i sin yrkesverksamhet. Inom dessa båda huvudaktiviteter finns erfarenheter från samtliga länder att bygga på. Varianter i genomförande kan beaktas och bli en del i lärandet och en framtida metodbeskrivning.

Dessa förutsättningar finns i mycket liten utsträckning inom Företagsutveckling och Besöksnäring. Inom huvudaktiviteterna Företagsutveckling och Besöksnäring finns ett större beroende av andra enheter inom kommunerna med ansvaret för dessa verksamheter. I projektorganisationen på kommunal nivå finns i regel inte kompetens i dessa verksamheter och det kräver relativt stora insatser för att bygga upp ett samlat engagemang på lokal nivå. I Sverige och Norge har dessa förutsättningar bidragit till en försiktig och avvaktande hållning för det fortsatta arbetet med båda huvudaktiviteterna.

Styrgruppen bör för den tid som återstår i projektet arbeta med att klara ut en inriktning - hur förhållandet mellan huvudaktiviteterna ska vara - och fastställa en ambitionsnivå för huvudaktiviteterna Företagsutveckling och Besöksnäring. Detta bör ske i ett arbete tillsammans med projektets partner.

Enligt Tillväxtverket i Sverige innebär Triple Helix ”ett aktivt deltagande och samspel mellan aktörer inom forskning, politik och näringsliv. Genom att utveckla en gemensam vision och samordna de utvecklingsresurser som satsas är syftet att få till stånd en ökad innovationsförmåga och större avkastning på insatserna.” I LISA syftar Triple Helix till ”att skapa nätverk mellan högskolor och nätverk ut i partnerskapet. Forskning ska bedrivas i övriga aktiviteter på ett aktionsinriktat och deltagande sätt.” I viss mån har forskare från de olika länderna skapat ett nätverk. Forskningen har hittills inte haft någon större betydelse för projektets utveckling och resultat i huvudaktiviteterna. Det förekommer dock samverkan mellan forskning och enskilda partner som kan ge bidrag till projektet.

Förväntningarna har inte stämt med vad forskningen ska bidra med och vilken roll den ska ha i genomförandet av projektets aktiviteter. Grunden till misslyckandet ligger i en ofullständig genomgång av uppgifter, roller och ansvar i inledningen av projektet. I dag bör projektstyrgruppen för sig och tillsammans med representanter för forskningen identifiera de områden där det är troligt att forskningen kan bidra till projektets måluppfyllelse. Vi rekommenderar en prioritering av väl definierade och avgränsade insatser hellre än att man avstår från konkreta överenskommelser med forskningen.

Dokumentation av erfarenheter från LISA som ska tas tillvara och föras vidare efter projektet handlar väsentligen om metoderna som används i huvudaktiviteterna. Inom Lokal mobilisering och Attraktivt boende har arbetet med sådan dokumentation inletts. Styrgruppen bör planera och organisera arbetet med dokumentationen. En mer detaljerade planering av detta bör starta redan vid kommande partnerskapsmöte.

Storleken och komplexiteten i LISA kräver många möten för att hålla samman projektet. Partnerskapsmöten är en del i att skapa den överblick och engagemang som projektet behöver. Det är dock en långsiktig och långsam process. Det gränsöverskridande arbetet behöver nå en högre aktivitetsnivå för att kunna leva upp till projektets mål. Samtidigt har denna inriktning för det framtida arbetet bäst stöd hos de vi intervjuat. Styrgruppen kan stimulera en process där ansvar ligger hos personer lokalt som kombinerar mindre grupper med avgränsade uppgifter från behov eller idéer som finns idag hos de lokala partnerna. Detta arbete kan genomföras på gemensamma partnerskapsmöten, inom respektive huvudaktivitet, avse den återstående tiden i projektet och innehålla en gränsöverskridande samverkan.

Sharepoint hjälper till att hålla ihop projektets flöde av dokument, har en praktisk samordnande funktion genom kalendern, ger en känsla av delaktighet och att de parterna kan skaffa sig en överblick i vad andra gör i projektet. Det har inte varit helt klart vad som ska vara gemensamt och disciplinen att lägga in dokument har varierat. Det är rimligt att styrgruppen för den dokumentation som ska genomföras framåt, till exempel av metodutveckling, gör en mer striktare planering för användning av Sharepoint.

För kommande projekt kan man:

- Avsätta medel för enklare fysiska åtgärder i Lokal mobilisering.
- Lokala drivkrafter skapar ett bredare perspektiv än eldsjälar, är inte så stark personbundet och gör arbetet mer förutsättningslöst i sökande efter lokala krafter.

Samverkan mellan länderna

Inledning

En projektkultur som ger stöd till utbyte av erfarenheter och lärande bygger på en struktur där relationer mellan människor främjas. Relationer är många gånger bundna av platser och fysiska möten, som gör att erfarenheter och ny kunskap uppstår spontant och oplanerat. För att utbytet av information ska ske öppet krävs att personer möts, lär känna varandra och genomför planering av projektet tillsammans. En lärande miljö kan också vara oberoende av geografin och stödjas med aktiv informationsspridning.

Olika kulturer och handlingsmönster mellan länder gör genomförandet av projektet mer komplext. Därför är det viktigt att kunna hantera motsägelser och den osäkerhet som kan uppstå i projektet. Detta är särskilt viktigt när flera parallella aktiviteter och processer pågår samtidigt.

Område	Frågor om
Samverkan mellan länder	I vilka former sker utbyte mellan länder Vilket lärande sker mellan länderna Vilken är skillnaderna mellan länderna

Summering

Det formella samarbetet består av partnerskapsmöten. Dessa möten har spelat en roll för att de medverkande ska kunna lära känna varandra, inspireras, underlätta samordning av arbetet och stödja det gränsöverskridande utbytet.

Utbytet och samarbetet inom huvudaktiviteterna har hittills varit begränsat. Det finns en viss besvikelse över att det gränsöverskridande samarbetet inte kommit längre och en viss stress inför kravet att lyckas med detta mål. Samtidigt finns det en insikt om att möjligheterna idag är större än de var i projektets inledning.

Orsaken till att det gränsöverskridande arbetet har tagit tid att etablera och fått mer fokus idag är flera. Länderna haft olika utgångspunkter med sig när de gick in i projektet och gjort olika prioriteringar mellan huvudaktiviteterna. Mycket av den planering som ska öppna för samarbetet ligger inom huvudaktiviteterna. Utöver själva målet med gränsöverskridande arbete har den centrala styrningen av samarbetet varit begränsad.

Enligt intervjuerna bidrar utbytet till att ge perspektiv på de egna insatserna, berikar med idéer om andra möjligheter och inspirerar för fortsatta ansträngningar inom huvudaktiviteterna. Det finns också en lärdom som har med möjligheter och begränsningar av lärande inom projektet att göra. Ett mer konkret och utvecklat samarbete tar tid och resurser i anspråk och förutsätter att det pågår under en längre tid för att de som deltar aktivt i projektet mer ingående ska kunna ta del i varandras verksamheter samt hitta och utveckla gemensamma insatser.

Rekommendationer

Samarbete och utbyte mellan länderna är en utmaning i det fortsatta arbetet av projektet. Det finns några givna förutsättningarna för hur utbytet kan formars. Dels den grundstruktur som finns i projektet, med decentraliserat ansvar för genomförandet, dels utformning av styrningen för samverkan mellan länderna, där parterna förfogar över medel för utbytet.

De intervjuerna från samtliga länder anger att det är först nu som de lärt känna varandra och att de nu har en uppfattning om hur en modell för hur utbytet kan utformas. De viktigaste ingredienserna i detta är personliga möten, att det inte är för många personer som involveras samt att det sker i avgränsade delar i projektet.

Utgångspunkten för innehållet i det fortsatta arbetet i projektet bör vara de lokala förutsättningarna och behoven samt möjligheter och intresse hos de lokala parterna att finna samverkanspartner i de andra länderna. Styrgruppen kan driva på utvecklingen genom att strukturera arbetet för planering av den fortsatta samverkan.

Vi rekommenderar att samverkan inte begränsas till enskilda studiebesök utan utvecklas genom att gemensamt planera samverkan och utbyten. Projektstyrgruppen kan organisera ett arbete där parterna inom respektive huvudaktivitet stimuleras att planera aktiviteter och tider för utbytet.

Projektets resultat

Inledning

Projektet har långsiktiga syften vilket gör att de slutgiltiga resultaten och långsiktiga effekterna kan avläsas och bedömas först en tid efter att projektet avslutats. I detta skede, när utvärderingen görs, kan inledande bedömningar göras av hur projektet påverkar utvecklingen och vilka bestående effekter som kan tänkas uppnås.

Område	Frågor
Resultat	Resultat hittills i förhållande till projektets huvudmål I förhållande till andra mål Erfarenheter Vad krävs för att aktiviteterna ska vara levande i framtiden

Summering

Projektet har lett fram till kunskaper om metoder för att engagera personer i byarna i landsbygdsutveckling. I Danmark har det främst handlat om att involvera lantbrukare. I Norge främst om att utveckla samverkan mellan byarna och att mobilisera lokala krafter i projektform. I Sverige om metoder för Lokal mobilisering och hur underlag till översiktplaner kan tas fram i samarbete med byar.

I Danmark är LISA, mer än i de övriga länderna, en del i ett pågående utvecklingsarbete, där projekt genomfördes före LISA och där man redan nu ser att projekt växer fram som fortsätter efter att LISA är avslutat. Erfarenheter från LISA integreras i dessa projekt.

I Sverige och Norge är det inte klart hos samtliga partner hur erfarenheter från LISA ska tas tillvara i kommunerna. I Norge har lokala referensgruppen bildats under projektets gång. I Sverige har samtliga parter inte någon väl fungerande lokal projektorganisation. Ett gemensamt och bra utfall av LISA så här långt är att arbetet med lokal utveckling har kommit upp på den politiska agendan hos flera partners.

Rekommendationer

Hur resultatet från LISA kommer att tas tillvara i den fortsatta utvecklingen avgörs bland annat av den avsikt de lokala parterna/kommunen hade från början med att engagera sig i projektet. Till exempel att om de avsåg att pröva en metod för lokalt utvecklingsarbete eller tillföra möjligheter i pågående utvecklingsarbete. Detta avgörs också av hur lätt från

projektets sida det går att nå de personer och funktioner som ska ta ansvar för att resultatet kommer till användning efter att projektet upphört.

Vi rekommenderar att projektstyrgruppen redan nu initierar ett arbete med att planera för hur resultat ska tas tillvara efter att LISA upphör. Detta arbete kan utgå från ett framtida tänkt scenario, till exempel en idealmödel för hur lokal mobilisering genomförs; vilka som medverkar, vad de gör, i vilka sammanhang möten förekommer, vilka metoder som används, vilkas som använder resultat, vem som har det politiska ansvaret etc. Detta ska ligga till grund för planeringen av förankringsarbetet.

Styrgruppen kan organisera och stimulera ett sådant arbete. I huvudsak ska dock planeringen vara lokal. Motivet är bland annat att detta arbete ska leda fram till en plan för att påverka och redan nu välja insatser som avser att förankra projektets resultat på kommunal nivå.

Bilaga 1 Sverige

Uppdrag och syfte

Huvudmålen

Huvudmålen anses vara bra mål. I början av projektet framstod målen som självklara men uppfattningen om dem ändrades när parterna skulle förstå innebörden av dem och förklara för andra vad de konkret innebär. De uppfattades i detta skede som abstrakta, inte mätbara och innehålla oklara definitioner, till exempel var det viktigt att precisera vad visuella byar och attraktivitet innebär och för vem en ort ska vara attraktiv.

Det tog relativt långt tid i början att få klarhet i målen, bland annat för att samtliga partner inte deltog från allra första början. Parterskapet i Sverige hanterade detta genom att diskutera, klargöra och komma överens om målens innehåll. Efter det har målen blivit mer styrande och de intervjuade har fått en större säkerhet i projektets syfte.

De intervjuade ser inga målkonflikter i huvudmålen. Det gränsöverskridande arbetet anges vara svårast att förverkliga, framförallt att skapa klarhet i vad det egna initiativet består av.

Implementering

Huvudmålen finns med i målen för huvudaktiviteterna. De fyra första huvudmålen är mer kopplade till huvudaktiviteten lokal mobilisering och lokala utvecklingsplaner. Dessa har ett mer utpräglat underifrånperspektiv medan huvudaktiviteter som företagsutveckling och besöksnäring har ett mer traditionellt angreppssätt.

När projektet ska förklaras för personer i byarna har målen inte alltid varit till hjälp. Ett EU-projekt i sig och samverkan mellan länderna uppfattas som stort. Genom att projektet utgår från begreppet landsbygdsutveckling skapades inledningsvis förhoppningar om att kunna erbjuda konkreta åtgärder. Därför behövdes förklaringar av syftet med det processinriktade arbetssättet.

Hylte kommun kom med senare i projektet vilket innebar att förankringsarbetet blev eftersatt.

Bedömning

Projektet har medfört en positiv utveckling. När det gäller metodutveckling i arbetet med lokal mobilisering anser de intervjuade att målen är på väg att nås. De orter som ingår betraktas som försöksorter och det kommer att ske en utvidgning till fler orter. Det tar lång tid att vända utvecklingstrender i byarnas utveckling. I vissa byar kan det finnas en projektrötthet och en negativ attityd till kommunen. Idag har projektet nått en kritisk punkt där det är viktigt att klar ut hur engagemanget på sikt ska kunna hållas uppe i byarna.

Det är inte klart hur huvudaktiviteterna ska förhålla sig till varandra idag. Huvudaktivitet 1 ska genomföras först och är i princip genomförd, och i viss mån också huvudaktivitet 2. Den mesta tiden har lagts på dessa och det finns inte mycket tid kvar i projektet för övriga aktiviteter. Sedan är det oklart om underlag och erfarenheter från huvudaktivitet 1 ska användas i genomförandet av de övriga.

Målet med det gränsöverskridande utbytet i projektet anses vara svårast att uppnå. Från början förutsattes att alla skulle delta i gemensamma aktiviteter. Det fungerande inte i praktiken. I dag finns en förståelse av att utbytet måste brytas ner till mindre projekt, avse färre personer och att ansvaret för initiativen nu ligger på partnerna själva.

Projektorganisation

Formell projektorganisation

Partnererna i Sverige har liten kunskap om projektorganisationen i de övriga länderna.

Region Halland har varit samordare för projektet i sin helhet och svarat för projektledningen i Sverige. Förankringen inom Region Halland anges vara svag och få personer i ledande ställning vet vad LISA är och kan betyda.

Lead partner är samtidigt projektledare för Sverige motsvarande 30 procent. Projektledaren har varit en garant för projektet i Sverige och betytt mycket för att gå från ett splittrat till ett sammanhållet arbete i projektet. Partnerskapet i Sverige har regelbundna möten var 6:e vecka. Vid dessa möten deltar representanterna i de lokala projektgrupperna. Mötena anses viktiga, de har en sammanhållande och stödjande funktion.

På det lokala planet ser projektorganisationen olika ut. I Laholm ingår landsbygdsutvecklare och planarkitekt med personalresurs som motsvarar ungefär 60 procent av en tjänst. I Varberg ingår projektledare, projektsamordnare och planarkitekt med omkring 80 procent tillsammans. I Hylte ingår landsbygdsutvecklare och stadsarkitekt med omkring 100 procent tillsammans. I Falkenberg ingår projektsamordnare, landsbygdsutvecklare och planarkitekt med 100 procent tillsammans.

Projektets koppling till kommunen i övrigt varierar. I Varberg utgör kommunstyrelsens arbetsutskott en politisk ledningsgrupp. Det finns också en styrgrupp för projektet som består av personer som företräder berörda bolag och förvaltningar. I Hylte består styrgruppen av förvaltningscheferna för arbets- och näringslivs respektive samhällsbyggnadskontoret och i Laholm av näringslivssekreterare och verksamhetsutvecklare. I Hylte och Laholm har styrgruppen haft begränsad betydelse för genomförandet av projektet. I Falkenberg utgör kommunstyrelsens arbetsutskott styrgrupp för projektet. Det finns också en ledningsgrupp med kommunchef och chefer från berörda förvaltningar och bolag samt en referensgrupp även chefer från övriga förvaltningar och bolag ingår.

Ansvaret mellan olika nivåer i projektorganisationen och inom projektorganisationen på lokal nivå anses överlag vara tydligt. De intervjuade ser inga behov av att ändra i den formella projektorganisationen. I Falkenberg har projektorganisationen inte varit optimal, ansvarsfördelning och samarbete har inte stött genomförandet av projektet.

Samordning

Samordningen och utbytet mellan ortsbefolkning inom Sverige från de orter som ingår i projektet är begränsat. Inom projektorganisationen på lokal nivå är det i stort sett frågan om ett informellt arbetssätt.

Partnerskapsmötena i Sverige anges vara den viktigaste formen av samverkan. Mötena förbättrar styrningen av projektet genom att de skapar klarhet i projektets syfte och ger en tydligare riktning i agerandet. De ger utrymme för diskussioner och frågor som behöver

förklaras, används för planering inför konferenser, utbyte av erfarenheter och goda exempel. De kontinuerliga mötena skapar en trygghet i agerandet.

Planarkitekter från kommunerna ingår i boendegruppen. Dessa träffas regelbundet. Region Halland är sammankallande för boendegruppen.

Mellan länderna förekommer partnerskapsmöten en gång per termin. Styrgruppen för projektet träffas var 6:e vecka. Studiebesök mellan byarna i de olika länderna har genomförts.

Gemensamt för de möten som sker anges vara vikten av att skapa arenor där personer kan mötas ansikte mot ansikte. Det stöd som byggs upp i projektorganisationen växer fram efterhand som partnererna lär känna varandra.

Är projektorganisationen effektiv

Kontinuiteten i projektorganisationens bemanning är en central fråga. Erfarenheten är att byte av personer medför att projektet tappar tempo. I viss mån kompenseras bortfallet av en person under en övergångsfas med att andra personerna i den lokala projektorganisationen tar över arbetsuppgifter. Effektiviteten i projektorganisationen minskar dock eftersom arbetet i stora delar består av förståelse av komplexiteten i projektet och av de processer som pågår och som byggs upp genom aktiv kommunikation. Personer som kommer in i projektet efter en tid måste bygga upp personliga relationer.

Projektet innehåller flera huvudaktiviteter vilket gör att projektet kan uppfattas som splittrat. Projektet är dock djärvt i och med att det innebär ett helhetsgrepp på lokal utveckling. De intervjuade anser att projektorganisationen i sin helhet fungerar väl eftersom projektet hålls ihop. Projektets karaktär kräver en mängd möten och omfattande kommunikation, för att partnererna ska kunna få en överblick, hålla samman och för att nå samstämmighet i genomförandet.

I arbetet med lokal mobilisering och utvecklingsplaner är medel i projektet avsedda för att täcka kostnader för personalen som ingår i projektorganisationen. På lokal nivå saknas medel för att genomföra enklare åtgärder i byarna. Syftet med lokal mobilisering är att stödja den lokala utvecklingen utan att ta över ansvar. Projektet går inte ut på att förse byarna med direkta insatser, men hade underlättat processen om det funnits medel för mindre fysiska åtgärder. Detta kan vara viktigt inte minst för att de som engagerat sig ska få se resultat av sitt engagemang.

En central aspekt av effektiviteten i projektet är viljan att ta egna initiativ. De personer som idag tar flest initiativ till samverkan mellan länderna har varit med från början i projektet.

Projektledning

Styrgruppen

Projektledarna från respektive land bildar projektstyrgruppen för hela LISA-projektet. På lokal nivå får partnererna återkommande rapporter från gruppens möten men känner inte till deras arbete i övrigt. Samverkan mellan länderna är svår och kräver mycket arbete och tid.

I princip finns ingen arbetande styrgrupp på lokal nivå i kommunerna Laholm och Hylte. I Laholm har dock styrgruppen engagerat sig i projektet för att säkra projektets ledning och byte av projektledare. I Falkenberg har styrgrupp ännu agerat för att säkerställa organisation och styrning av projektet när.

Inom Sverige fungerar partnerskapsmötena som en informell och samordnade styrgrupp för projektet. Inom Sverige är detta arbete enkelt. Uppmuntran och möjligheterna till att ompröva delar i projektet finns. Denna del i projektorganisationen uppges vara en styrka.

Projektledaren

Lead partner, projektledare i Sverige, tar stort ansvar för projektets utveckling i Sverige. Det krävs mycket arbete för att hålla ihop projektet. Inledningsvis har det krävts mycket arbete för att bygga upp en struktur och en auktoritet i ledning för projektet. Projektledaren i Sverige uppges vara viktig för projektet, är kompetent, förklarar, vill stärka projektdeltagarna samt är stark och beredd att ta risker.

Budget och ekonomisk uppföljning

Budgeten för projektet är till stora delar fördelad på de partner som ingår i projektet. Parternas budgetar är fördelade på de fyra första huvudaktiviteterna och för vart och ett av åren från 2009 till 2012. Den allra största delen av budgeten består av personalkostnader. Overheadkostnader och kostnader för lokaler och interndebiterade kostnader inom kommunerna har diskuterats.

Samtliga partners håller sig inom den tilldelade budgeten. Förändringen i valutakursen med nästa 15 procent, har medfört att det ekonomiska utrymmet minskar. Avsikten på lokal nivå är att fördela om medel inom budgeten.

En redovisning lämnas varje halvår.

Ekonomen för hela LISA-projektet finns inom Region Halland. Parterna har också lokalt stöd från ekonomer utom i Falkenberg. I Falkenberg har detta medfört att projektledningen, som saknar ekonomisk kompetensen, till viss del utfört fel uppgifter och medfört hög stress.

Planeringsinstrument och planeringsarbete

Aktivitetsplanen utgör ett gemensamt planeringsinstrument för projektets huvudaktiviteter. I Sverige sker planeringen främst på nivån huvudaktiviteter. Inom Attraktivt boende sker en samordnad planering i Sverige.

Det största inslaget av gemensam planering sker på återkommande möten, i gruppen där parterna ingår eller i boendegruppen.

Lokalt sker en informell och tät samordning och planering. Kommunens egna intranät används för den lokala kommunikationen.

De indikatorer med statistiska uppgifter som ska redovisas anges vara svåra att koppla till syftet med projektet. De intervjuade anser att vissa indikatorer har en pinsam detaljningsnivå och att en del består av gissningar. De får ingen återkoppling på inlämnade uppgifter.

Dokumentation

Statusrapporter lämnas varje halvår. Denna omfattar mycket material. En del är gemensamma uppgifter som lämnas in av samtliga partners. Detta borde gå att förenkla. En fördel med statusrapporterna är att projektledarna får ett tillfälle att summera och skaffa sig en överblick över vad som utträttats i projektet.

Boendegruppen kommer att dokumentera erfarenheter över sitt arbete. Denna kommer att ha karaktären av processerfarenheter.

Det finns idag inga fasställda planer på hur dokumentationen av erfarenheter av arbetet med lokal mobilisering och planer ska göras. Materialet från den gemensamma reflektionsdagen kan bilda en grund för dokumentationen. Lokalt finns också underlag till att systematisera erfarenheterna.

Kommunikation/Sharepoint

En gemensam uppfattning är att personliga möten inte kan ersätta någon form av annan kommunikation som sker inom projektet.

Den interna kommunikationen sker med stöd av Sharepoint. Från början hade endast en person för varje partner möjlighet att lägga in material i Sharepoint. Nu har flera fått den möjligheten vilket förbättrat användningen. Alla var inte aktiva med att lägga in dokument från början men idag sker detta mer frekvent.

Idag används Sharepoint mest till utbyte av information. Det finns ingen säker uppfattning om vad som ska läggas in i Sharepoint men det som läggs in är inbjudningar, minnesanteckningar, rapporter och planeringsunderlag. Kalendern anses fylla en bra funktion för att planera möten. Genom Sharepoint tar de intervjuade del av andras aktiviteter, kontaktlista, hämtar mallar, grafisk profil, mallar och foton.

Enligt intervjuerna fyller Sharepoint en funktion som "loggbok", där information om vad som pågår i projektet samlas. Det förstärker engagemanget och disciplinen eftersom de får information vad andra gör och som var och en är en del i.

I Sharepoint finns ett diskussionsforum som inte används. Det finns en viss besvikelse för att användningen av forumet inte används mer flitigt. Istället används den vanliga mejlfunktionen i frågor som rör få personer.

Den externa kommunikationen från projektet sker dels på partnernas hemsida och projektets hemsida. Antalet besök på hemsidan har ökat under projektet. Enligt intervjuerna kan partnererna bli bättre på att lägga in material. I Falkenberg har partnererna haft stora svårigheter att kunna logga in på Sharepoint, varför användandet har varit litet.

Aktiviteter inom projektet

Lokal mobilisering

Lokal mobilisering och planer ses som en övergripande aktivitet och en ram för övriga huvudaktiviteter. Kommunerna har kommit längst med Utvecklingen av lokal mobilisering och planer. I dag anser de intervjuade att arbetsmetoden och verktygen har utvecklas i arbetet med de försöksorter som har ingått i projektet.

Genom arbetet med lokala planer har man etablerat kontakt med byar, utvecklat en vision och tagit fram konkreta idéer för byarnas utveckling. Nu befinner partnererna sig i en ny fas som innebär att de ska hålla ett engagemang i byarna vid liv och lämna över ansvaret för planen till deras invånare.

I Hylte kommun drivs lokal mobilisering i Unnaryd tillsammans med Bolmen-projektet. I några fall har en spridning av erfarenheter mellan byarna organiserats. I Falkenberg ingår fyra byar i projektet, vilket anses vara mycket.

Attraktivt boende

Attraktivt boende är den enskilda aktiviteten som, förutom lokal mobilisering, utvecklats mest. Plan- och stadsarkitekter lägger huvuddelen av sin tid inom denna aktivitet, samverkar i arbetet och kommer att ta fram och dokumentera sitt arbete. Metodutvecklingen har kommit relativt långt.

Inom Region Halland i Sverige finns ett samordnande arbete för denna huvudaktivitet. Plan- och stadsarkitekterna hade hoppats på ett större engagemang i projektet från deras sida, framförallt i det gränsöverskridande arbetet.

Företagsutveckling och besöksnäring

Dessa båda huvudaktiviteter har relativt sett mindre resurser och ligger senare i utvecklingen inom projektet. De båda aktiviteterna går in i varandra och insatserna har begränsats till traditionella insatser, som att bygga nätverk och till kompetensutveckling. En gemensam marknadsanalys har genomförts där samtliga länder deltog. Det finns en samverkan med övriga inom kommunerna som har ansvar för besöksnäring och näringsliv.

Inom besöksnäring har projektet försenats genom byte av personer i Norge som har det samordnade ansvaret. Vid ett par tillfällen har personer från länderna träffats.

Triple helix

Det fanns stora förväntningar på medverkan från högskolans forskare. Högskolans forskare involverades från början i projektet. Forskare har medverkat i Attraktivt boende, i ett delprojekt med kompetensgruppen, i början av projektet men har sedan inte aktivt deltagit i genomförandet av huvudaktiviteter. Parterna har idag ingen klar uppfattning om vad högskolan ska bidra med i projektet. De har inte sett något aktivt deltagande, som ett partnerskap förutsätter, och inte sett något resultat varför de positiva förväntningarna vänts till en besvikelse.

De intervjuade anser att det idag finns fyra huvudaktiviteter, där Triple helix inte ingår.

Samverkan mellan länderna

Former av utbyte

Förutom det samarbete som sker inom huvudaktiviteterna och personliga kontakter, till exempel via mejl, är partnerskapsmöten den viktigaste formen för utbyte mellan länderna. Innehållet för dessa utgår från olika teman från huvudaktiviteterna.

Överlag trodde de intervjuade att det gränsöverskridande arbetet skulle ta fart tidigare i projektet. Från början utgick samverkan från att hitta insatser där samtliga kunde vara med. Angreppssättet var för stort eftersom det blev svårt att identifiera konkreta ämnen som samtliga hade nytta av och hade anledning att vara med i. Detta bromsade utvecklingen av samarbetet.

De intervjuade är samstämmiga i sin uppfattning att projektet nu är moget för en utveckling av det gränsöverskridande samarbetet. Mognaden beror på två faktorer. Den ena är insikten om att man behöver lära känna varandra för att lägga en grund för samverkan. Den andra insikten är att det är nödvändigt att bryta ner samverkan till mindre och avgränsade insatser där färre personer ingår.

Idag och framåt i projektet anser de intervjuade att det gränsöverskridande arbetet bör prioriteras.

Lärande mellan länder

Det gränsöverskridande arbetet är till nytta i projektet på så sätt att personer i projektet noterat att de inte är ensamma i projektet utan stimuleras av att de egna insatserna till vad som görs kan kopplas ihop med andra delar av projektet.

Det har vuxit fram ett intresse av utbyte med andra länder. Utbytet mellan länderna inom projektet anses vara intressant men omfattningen är begränsad. Hinder är tiden för de som medverkar samt svårigheter att synkronisera samverkan. Erfarenheten är att motståndet mot samverkan minskat sedan partnererna lärt känna varandra. Kommunikationen anges ha varit fruktbar på möten men svårare att upprätthålla utanför dessa.

För att komma vidare i det gränsöverskridande arbetet behöver inriktningen förändras från utbyte av erfarenheter till gemensam arbete med uppgifter.

Det finns idag en gemensam insikt om att samverkan bör utgå från behov och idéer hos den egna kommunen och att ansvaret för den gränsöverskridande samverkan startar med egna initiativ.

Skillnader mellan länderna

Norge har förhållandevis små kommuner och mer arbete som ligger på nivån kommunalförbund. LISA har högre status hos politiker och forskare och invånarna i byarna ställer upp. En förhållandevis stor koncentration på turism. I Norge är fokus mindre på formaliteter i projektet.

Danmark hade kommit längre i utvecklingen redan innan LISA startade. Metoder för arbetet med lokala utvecklingsplaner fanns redan, det var klart från början vilka projekt som skulle ingå i LISA och dessa kunde kombineras med andra projekt. I Danmark ligger fokus mer på företagsutveckling, analys och det är mer ”verkstad”.

Sverige tar ansvar, är mer strukturerade och håller mer fast vid sin struktur, som är koncentrerad till huvudaktiviteterna än till projektets mål. I Sverige ligger fokus förhållandevis mer på attraktivt boende. Partnererna i Sverige är mer villiga att lära av andra, mer mån om att åstadkomma ett gränsöverskridande arbete samt arbeta med generella insatser.

Skillnaderna uppges vara större utanför projektorganisationen, i jämförelse mellan byarna.

Metoder

Arbetsmetoder

Den mest framträdande metoden är arbetet med lokala utvecklingsplaner. Men även arkitektpromenader och kompetensgrupper inom Attraktivt boende är nya. Metoderna ger nya sätt att hantera uppgifterna med landsbygdsutveckling. De intervjuade har lärt sig hur metoder för att engagera en bygd, hur processen kan ledas, vilka verktyg som fungerar i de olika byarna etc.

För att nå framgång med de lokala utvecklingsplanerna är det viktigt med variation och anpassning till förutsättningarna i de enskilda byarna. Attityden till kommunen påverkar villkoren för arbetet med lokala utvecklingsplaner och om byborna ser sig som offer, om det finns lokal handlingskraft, om det finns en vi-känsla och så vidare.

Kärnan i metoden ligger i det personliga mötet och att kommunens tjänstemän träffar bybor på platser utanför kommunhuset. Av erfarenhet tar det ett tag innan dessa ser varandra som samarbetspartner. Det som skapar framgång i metoden är att saker kan ge resultat relativt snabbt och till en rimlig kostnad. På längre sikt är det frågan om vilka insatser som krävs för att arbetet ska kunna hållas ihop.

Arbetet med lokala utvecklingsplaner är inte dokumenterade på ett samlande sätt. Det finns en insikt om betydelsen av att dokumentera arbetet och de metoder som prövats. Det skulle bland annat öka medvetenheten om de metoder som används och vad som leder till framgång. För att kunna hantera arbetet med lokala utvecklingsplaner framåt är det centralt att hitta enkla arbetssätt som innebär att byborna kan engageras under längre tid. Frågan är också hur kommunens engagemang ska vara om arbetssättet utvidgas så att det omfattar flera orter samtidigt.

Eldsjälar

Personer som kan den egna byns historia och är förankrade hos befolkningen är värdefulla i projektet. Det underlättar väsentligt arbetet med planen och är bra att ha som kontaktpersoner i projektet.

Det är också sårbart eftersom det vilar på få personer som engagerar sig tar till sig mycket arbete. Eldsjälar har inte självklart förankring hos invånarna i byarna. För att undvika fällor är det viktigt att koncentrera sig på lokala drivkrafter och kollektivt ansvar.

För att de lokala drivkrafterna ska finnas i längden är det viktigt att kunna visa resultat i projektet. Med mindre resultat inom rimlig tid och till rimlig kostnad förbättras förutsättningarna att personer fortsätter att vara engagerade som drivkraft för den lokala utvecklingen.

Spridning av resultat och erfarenheter

Spridning av erfarenheter sker vid varje möte som äger rum inom projektet och i diskussion med kollegor. Det innebär att en utveckling av det egna sättet att tänka om projektet och stimulerar analysen av arbetet.

En reflektionsdag genomfördes i Sverige under hösten 2010, bland annat summering av erfarenhet från Lokal mobilisering. Sådana tillfällen bidrar till lärandet i projektet.

Det är inte klart om och i så fall hur erfarenheter av metodutveckling i huvudaktivitet 1 ska föras över till aktiviteterna 3 och 4. Enligt de intervjuade ligger spridningen av erfarenheter framåt i projektet.

Högskolan och forskningen

Högskolan har i inledningen medverkat i attraktivt boende genom ett arbete med kompetensgrupper, som syftade till att stimulera byggande av nya bostäder. Projektet fullföljdes inte enligt planerna. Inom projektet fanns det förhoppningar på att högskolan skulle bidra med kunskaper om landsbygdsutveckling.

Lead Partner och högskolan ingick ett avtal som avser högskolans insatser med följeforskning inom huvudaktiviteten Attraktivt boende. De intervjuade anser inte Högskolans hittills har bidraget i den omfattning som väntades och högskolan har brutit avtalet.

Från högskolans sida anses att övriga partner i projektet haft låg tillit till forskning och liten kunskap om vad högskolan kan bidra med. Högskolan medverkade endast i begränsad omfattning på de möten som hölls byarna. Högskolan uppfattades snarare som konsult för projektet än en part som bedriver forskning.

Forskarna i projektet kommer att ställa samman och analysera de lokala utvecklingsplanerna. Högskolorna har tagit initiativ till en utvärdering av projektet genom en enkät till projektdeltagarna. Denna har inte mottagits väl eftersom utvärderingen inte ingår i deras uppdrag.

Projektets resultat

Resultat i förhållande till projektets mål

Projektet har medfört att berörda i kommunerna pratar om landsbygdsutveckling och hur kommunernas engagemang för landsbygdens utveckling ska formas framåt. Grunden för måluppfyllelsen är att folk i byarna vill medverka i utvecklingen. Enligt intervjuerna har projektet lyckats med att utveckla en metod, få byar engagerade och att tjänstemän i kommunen utvecklar sin kompetens att arbeta med frågor om landsbygdsutveckling.

Projektet har haft betydelse genom att det växt fram en insikt hos byborna att de får möjligheter att vara delaktiga och kan påverka byns utveckling. En sådan mobilisering av eget ansvar är centralt för projektet. Varje by har sina unika förutsättningar när det gäller mobilisering men har det gemensamt att det är viktigt att skapa fysiska mötesplatser. Projektet har bidragit till en bättre dialog i kontakt med byarna. Byborna lär sig mer om hur kommunen fungerar, vilket ger dem bättre förutsättningar för att kunna ta tillvara kommunens resurser för byns utveckling.

Erfarenheterna från arbetet med lokal mobilisering och planer kommer att bli ett underlag för planering inom stadsbyggnadskontoren och arbetet med översiktplaner. Förändringen består i plan- och stadsarkitekternas samverkan med invånare tidigt i arbetet innan kommunen har fattat politiska beslut.

När det gäller det gränsöverskridande arbetet är förhoppningen att projektet har bidragit till att bygga broar så att kommande projekt kan genomföras i samarbete med andra länder.

Erfarenheter

De intervjuade anger att de kommer att ta med sig kunskaper om att använda olika metoder för lokal mobilisering av arbetet med lokala utvecklingsplaner. Erfarenheter består i de metoder och arbetssätt som verkar fungera bäst och som verkar ha mest betydelse för utvecklingen av landsbygden. Det är mest angeläget att ta till sig enkla metoder eller enskilda aktiviteter som fungerar och som antas fungera när utvecklingsarbete i andra byar ska genomföras.

Att bygga förtroende är en central erfarenhet från projektet som har betydelse för relationen mellan kommunen och invånarna i byarna. Det gäller under såväl mobiliseringen som är mer avgränsat till projektet och fortsättningen efter projektet. Framst handlar det om hur dialogen mellan kommunen och invånarna i byarna ska utformas. Kommunernas måste visa att de bryr sig om byarnas utveckling och att de är måna om en genuin dialog med byarna.

Projektet har också bidragit till att samarbetet mellan de som mer direkt har ansvarar för landsbygdsutveckling i kommunen och samhällsbyggnadsförvaltningar förbättrats.

Motgångar som uppstår i projektet beror oftast på byte av personer. Konsekvenserna är en förlust av tempo och att förtroendet måste bygga upp på nytt.

Det är svårt att engagera tonåringar.

Efter projektet

Hur resultaten från projekten ska användas har bland annat att göra med motiven för att kommunerna från början engagerade sig i projektet. Framst i vilken grad de ser sin medverkan som ett bidrag till metodutveckling, där de ska använda erfarenheter från projektet sedan det upphört.

I Varberg låg engagemanget i LISA i linje med kommunens ambition att utveckla strategi för landsbygdsutveckling. Deltagandet i LISA var ett sätt att pröva och lära sig hur metoder med mera från projektet kan komma till användning i kommunens arbete med översiktsplaner. I Varberg anser de intervjuade att de egna målen redan har nåtts, att få underlag för en utvecklingsstrategi.

I övriga kommuner har de intervjuade inte fört någon diskussion med ansvariga om hur erfarenheterna konkret från projektet ska kunna tas tillvara i kommunerna.

Hylte kommun kom med sent i projektet och i början var det oklart vilka byar som skulle involveras. Inom projektets ram finns en relativt svag koppling till kommunen i övrigt, till politiskt ansvariga och till tjänstemän, om projektanställda slutar, som kommer att fortsätta att använda kunskaper som vunnits i projektet i sitt ordinarie arbete.

I Laholm har bytet av projektledare försenat projektet och drivits av tjänstemän. Tjänstemännen kommer att ha uppgifter med landsbygdsutveckling, lokal mobilisering och attraktivt boende efter projektet upphört.

I Falkenberg var avsikten genom deltagande i projektet att få ett extra tillskott i arbetet med att ta fram lokal utvecklingsplaner.

Nästa steg i projektet är att fundera mer på vem som ska ta emot resultatet från LISA när projektet upphör. En början på detta är att dokumentera metoder och erfarenheter som kan tjäna som erfarenhetsbank och inspiration för framtida insatser för landsbygdsutveckling.

En förhoppning är att LISA bygger broar och skapar nätverk så att nästa projekt eller insats kan underlätta samverkan med andra länder.

Huvudaktiviteterna Besöksnäring och Företagsutveckling ses som mer långsiktiga processer och har prioriteras lägre inom projektet.

Bilaga 2 Norge

Hensikt og mål

Hovedmål

Det er delte oppfatninger blant de norske partnerne om hvordan de seks hovedmålene gjenspeiler hensikten med LISA-prosjektet. Mens Knutepunkt Sørlandet (heretter Knutepunktet) trekker frem det grenseoverskridende samarbeidet som det viktigste målet, oppfatter flere av kommunene målet om å engasjere innbyggerne som det viktigste. En av kommunene er mest opptatt av næringsutvikling, mens målet om metodeutvikling er mest sentralt fra Agderforsknings ståsted.

Flere av kommunene opplever målkonflikter. De mener at målet om å engasjere/mobilisere innbyggerne må ligge til grunn for at det skal være mulig å oppnå de øvrige målene i prosjektet, og at det derfor ikke er hensiktsmessig å fokusere på alle målene samtidig. Knutepunktet ser derimot ikke på dette som målkonflikter, men heller at man velger forskjellige veier for å nå målene. Likevel medgir man herfra at partenes ulike syn på målene har vanskeliggjort en hensiktsmessig prosjektplanlegging. Det er blant annet grunnleggende forskjeller i holdninger til hvordan utviklingsplaner skal utformes og når det er hensiktsmessig å ha disse ferdige.

Noen opplever målene som sentrale og realistiske. Andre, herunder flere kommuner, mener at målene er for vidtrekkende og for ambisiøse i forhold til hva som er mulig å oppnå gjennom et prosjekt av denne typen og at personalressursene er for knappe i forhold til hva som forventes av leveranser. Dette har i følge disse kommunene ført til at man ikke har klart å gripe tak i alle hovedmålene.

Agderforskning (AF) har bevisst ikke forholdt seg til alle målene i prosjektet, men rettet sitt arbeid inn mot det som går på metodeutvikling, attraktivitet og samarbeid på tvers. De har ikke forsøkt å gape over alle målene, men har valgt å bygge videre på egen kompetanse og interessefelt i forhold til nevnte mål.

Implementering

Vi ser en klar todeling i måten kommunene jobber på. En av kommunene hadde lenge jobbet med næringsutvikling og ønsket således å bruke LISA til å forsterke arbeidet som allerede var påbegynt i deres kommune. De så derfor ikke så stor nytte av et faglig tett samarbeid med de andre kommunene i Norge, som de opplevde hadde mest fokus på mobiliseringsarbeid. Enkelte partnere opplever at det har vært vanskelig å jobbe i takt, siden de forskjellige kommunene har lagt ulik mengde ressurser inn i prosjektet. Mens noen har 60% stilling til å jobbe med LISA, har andre 20%.

I Norge har man brukt mye tid og krefter på å engasjere og motivere lokalbefolkningen. Dette opplever partnerne at man har lykkes med. Å skape engasjement hos lokalbefolkningen er en forutsetning for suksess i de andre aktivitetene, er den generelle konsensusen. Likevel opplever kommunene å få kritikk fra prosjektledelsen for at de fokuserer for mye på mobilisering, og dermed kommer på etterskudd med de andre aktivitetene og progresjonen i milepælsplanen. Blant annet skulle hver kommune levert inn en utviklingsplan innen en gitt frist. Denne fristen ble oversett for flere av de norske

kommunene, da disse ikke så det som hensiktsmessig å produsere en slik plan før man hadde forankret denne i lokalbefolkningen. Mobiliseringsfasen har vært tidkrevende prosess, blant annet fordi stedsutviklingsprosessene i bygdene skjer på frivillig basis og møter derfor må skje på kveldstid. Flere av kommunene opplevde at det verken var hensiktsmessig eller praktisk mulig å levere utviklingsplanene innen fristen som var satt i milepælsplanen. Disse kommunene mente at det ville være svært uheldig å forsere arbeidet med utviklingsplaner og dermed risikere å miste den lokale forankringen og det lokale engasjementet.

AF er i gang med tre forskningsprosjekt, der to gjennomføres i Norge og den tredje i samarbeid med de to andre skandinaviske landene. Nasjonalt handler det ene om hvordan man skaper (og forstår) attraktivitet. Det andre handler om organisering og læring, og effekten av de metodene som er tatt i bruk i prosjektet. Det tredje er en komparativ studie av de ulike praksiser/lovverk/kompetanse mellom de tre landene.

I forhold til deltagelse, har AF definert sin rolle litt på siden av de andre partnerne, og ikke engasjert seg i diskusjoner rundt interne forhold i den norske prosjektorganisasjonen. De fokuserer på forskning som er relevant for problemstillingene kommunene jobber med, men driver ikke følgeforskning av prosjektet. AF har vært til stede på flere mobiliseringsmøter og seminarer, men driver ikke direkte med utviklingsaktiviteter.

Vurdering

Siden dette er et prosessrettet prosjekt mener partnerne at måloppnåelsen vil være vanskelig å tallfeste. Man vil ikke kunne se effekten av prosessen i løpet av prosjektet, men heller senere. Siden det heller ikke finnes midler til fysiske tiltak, er det en utfordring å få satt de gode ideene og planene ut i live.

LISA-prosjektets forankring mot det løpende planleggingsarbeidet i kommunene angis som et stikkord i når det gjelder måloppnåelse.

Prosjektorganisasjon

Formell prosjektorganisasjon

Igjen er det delte meninger blant de norske partnerne. Noen opplever at det drives fjernstyring fra Sverige med et for sterkt fokus på formaliteter, mens andre mener prosjektorganisasjonen er effektiv og har korte linjer ned til partnerne.

AF har erfart at slike Inter-reg prosjekt ikke fungerer like godt i alle sammenhenger. Spesielt kan det være utfordrende når prosjekterfaringen lokalt er begrenset og utgangspunktet for å gå inn i prosjektet er forskjellig. I LISA-prosjektet ble det fra norsk side ikke utarbeidet en detaljert prosjektplan ved oppstart. Flere mener at dersom man tatt seg tid til dette kunne man synliggjort partners ulike utgangspunkt og forutsetninger, og hatt mulighet til å tilpasse aktivitetene i prosjektet i forhold til disse.

Det er flere som ser at det skulle vært foretatt rolleavklaringer, både fra norsk side og regionalt, før man begynte prosjektet. Noen mener Sverige har hatt fordeler (uklart hvilke) ved å være Leadpartner og samtidig hatt den overordnede prosjektlederrollen.

Milepælsplanen er også blitt kritisert for ikke å holde mål. Den anses av flere partnere å være for løsrevet fra hva som finnes av tilgjengelig kompetanse og ressurser, og for rigid i sin utforming.

Samordning

Vennesla er den eneste kommunen med to personer involvert i LISA prosjektet, herunder næringssjefen. Dette oppleves positivt i forhold til forankring av LISA-arbeidet i kommunen. Hos de andre kommunene mangler det tilstrekkelig med ressurser, og flere opplever at arbeidet i prosjektet er løsrevet fra det tilgrensende arbeidet i kommunen.

Knutepunktet, som er prosjekteier, har i løpet av prosjektperioden fått endret sin rolle. Med den ressursfordelingen som lå til grunn mellom partnerne anså ikke Knutepunktet å kunne fylle denne funksjonen på en optimal måte og valgte å trekke seg som prosjektleder. Fra 1.1.2011 overtok Birkenes kommune den faglige prosjektlederrollen og sitter nå også i styringsgruppen. Her sitter også Knutepunktet som fremdeles har hovedansvaret for den norske delen av prosjektet, men i praksis oppleves å ha mest fokus på det administrative og økonomiske i LISA-prosjektet. Tre av kommunene oppgav at bakgrunnen for skiftet delvis berodde på at Knutepunktet ikke hadde den nødvendige innsikt i hva som skjedde ute i bygdene, og dermed ikke hadde forutsetninger til å målbar Norge synspunkter inn i styringsgruppen. Her er det imidlertid ulike synspunkter blant partnerne. Knutepunktet opplevde at prosjektlederskriftet kun handlet om ressursituasjonen og at skiftet skjedde etter en god og fruktbar diskusjon blant de norske partnerne. At Birkenes har fått en faglig prosjektlederrolle og nå inngår i styringsgruppen er ikke akseptert av samtlige norske partnere. Hvorvidt dette skyldes formelle prosesser eller kommunikasjonssvikt partene imellom ga intervjuene ikke et klart svar på.

Kommunikasjonen i prosjektet har til tider vært oppfattet som problematisk fra enkelte av de norske partnerne. Mye kommunikasjon foregår på e-post, men særlig de vanskelige sakene har vist seg å være lite egnet til å diskutere på denne måten. Ikke alle har vært vant til å bruke e-post som kommunikasjonsform, og dette har skapt misforståelser og vonde relasjoner.

De fleste er enige om at fysiske møter er de som fungerer best. Da minsker faren for misforståelser. Imidlertid er dette en ressurskrevende kommunikasjonsform som enkelte av partnerne har måtte begrense sin deltakelse i.

Effektivitet

Noe av grunnen til de interne stridene fra norsk side er blitt forklart med at prosjekteier fra starten hadde lagt opp budsjettet på feil premisser. Dette ble en stor sak som omsider ble løst på topp-nivå i kommunene. Dette kan være en forklaring på at enkelte av kommunene ikke har involvert seg i prosjektet i særlig grad. I Norge har man imidlertid fått etablert en referansegruppe bestående av rådmenn og ordførere i hver kommune, og dette håper man vil bidra til at prosjektet får større forankring i kommuneplanene. Det fremstår likevel som noe uklart hvordan denne gruppen i praksis har bidratt til å knytte prosjektet til kommunens planarbeid. Dermed kan det være en fare for at prosjektet "lever sitt eget liv", noe som kan tenkes å få betydning for hvordan arbeidet videreføres når LISA-prosjektet avsluttes.

Det er flere som opplyser at det er vanskelig å skape et bredt engasjement, men at folk i bygda generelt er positive.

Prosjektledelse

Styringsgruppen

Når det gjelder prosjektledelsen regionalt og styringsgruppen sier enkelte at de savner mer faglig kompetanse om bygdeutvikling, og at det her har vært for mye fokus på administrasjon (for lite formålstyrt og for mye regelstyrt). Enkelte er også av den oppfatning at prosjektleder i Sverige har liten forståelse for prosessene som skjer ute i bygdene, og tidvis har opplevd en ovenfra og ned holdning fra prosjektleder.

Når det er sagt har den svenske prosjektlederen også fått mye skryt for å gjøre jobben sin på en god og ryddig måte og være faglig kompetent. Partene uttrykker en forståelse for at det er en krevende jobb å skulle sikre fremdrift i forhold til en gitt milepælsplan og samtidig å imøtekomme det enkelte partnere måtte ha av særlige behov og tilpassninger.

Et ønske fra enkelte er at prosjektledelsen i Sverige kunne tatt på seg en mer pådriverrolle i forhold til aktivitetene i regi av prosjektet. Ledelsen kunne fulgt arbeidet i kommunene tettere og for eksempel kalt inn til møter for å diskutere grenseoverskridende aspekter under de enkelte aktivitetene. I dag er man avhengig av hver kommunes initiativ på dette området, noe som ikke alltid skjer i praksis.

Prosjektleder i hvert land

Flere av kommunene etterlyser mer fleksibilitet fra prosjektledelsen (både i Norge og overordnet) i forhold til det de opplever som en rigid prosjektstyring. Knutepunktet opplever at kommunene etterlyser en fleksibilitet som ikke er forenelig med partneravtalen og de formelle styringsdokumentene.

Budsjett

Etter nevnte oppstartsproblemer når det gjaldt budsjettet opplever alle parter at Knutepunktet har skjøtt denne oppgaven på en bra måte.

Dokumentasjon

Kravene til rapportering og dokumentasjon oppfattes som omfattende, men partene har også forståelse for at dette skyldes måten Inter-reg prosjektene drives på, og således ikke har noe spesielt med LISA å gjøre. Rapportering og innsending av fakturaer osv. er ikke øverst på prioriteringslisten hos kommunene. Knutepunktet opplever derfor at det ikke alltid er like enkelt å få inn rapporter osv. fra kommuner, men at det har skjedd en bedring gjennom prosjektperioden.

Kommunikasjon

I forhold til arbeidet som gjøres på kommunikasjonssiden er det ulike syn blant partnerne. Enkelte etterlyser flere initiativer og mer konkrete ideer som kunne være praktisk nyttige i kommunenes arbeid. Nettsidene oppfattes å være gode, og ut ifra målene som ble satt for kommunikasjon i forkant av prosjektet er disse nådd for lenge siden.

Sharepoint

Sharepoint oppleves som hensiktsmessig, men brukes ikke særlig aktivt. I noen kommuner bruker man det ikke i det hele tatt, fordi man ikke vet hvordan det skal tas i bruk og fordi man ikke har prioritert å sette seg inn i det. De fleste bruker Sharepoint som informasjonskanal og forsøker å legge inn relevant materiale (på et minimumsnivå) løpende.

Aktiviteter

Ulikt syn blant partnerne på hva som er styrende mål i prosjektet gjenspeiles i prioriteringen av aktiviteter.

Lokal mobilisering og attraktivt boende

Dette er den aktiviteten tre av kommunene har valgt å prioritere det meste av sine ressurser inn mot og ser på som kjerneaktiviteten under LISA-prosjektet. Dette innebærer at disse kommunene har nedprioritert andre aktiviteter som de mener hører hjemme i en senere fase, og som må bygge på det som er gjort i mobiliseringsfasen. Denne holdningen kommer i konflikt med prosjektplanen som forutsetter en kronologi og utvikling i aktivitetene. Prosjektleder har forutsatt at man følger prosjektplanen og har fokus på en og en aktivitet, i løpet av en fastsatt tidsramme. I praksis har dette ikke fungert for Norges del.

Næringsutvikling

For en av kommunene har man fokusert på næringsutvikling, ettersom denne kommunen valgte å delegere partnerskapet til et aksjeselskap som har som formål å drive næringsutvikling. Denne kommunen innrettet LISA aktivitetene for å forsterke den eksisterende satsingen på næringsutvikling, og har blant annet bygget videre på mobiliseringsarbeid som kommunen allerede var godt i gang med.

Besøksnæring

Dette er en aktivitet Norge har ansvar for å koordinere, men i praksis har det ikke skjedd veldig mye på dette området. Enkelte grenseoverskridende prosjekter er imidlertid i gang, bla en kommende utredning om fremtidens bygdeturist. Denne satsingen anser de norske partnerne som fornuftig.

Triple helix

Denne aktiviteten anses av de som er involvert å fungere bra med tre forskningsprosjekter og et tett grenseoverskridende samarbeid. Men forskningen er ikke like integrert med resten av prosjektet som det kunne vært, noe som poengteres fra flere av partnerne. Det har vært noen fellesaktiviteter mellom forskningen og kommunene, herunder et dialogmøte der AF har presentert sine forskningsprosjekt. Dessuten har forskere fra AF deltatt på noen av bygdesamlingene.

Samarbeid mellom landene

Former for samarbeid

Det oppleves som bra samarbeid mellom landene, men i praksis er det mest prosjektlederne (faglig og administrativt) som har kontakt med de andre landene på løpende basis. Samarbeidet fungerer best i mindre grupper, der man møtes ansikt til ansikt. Det holder ikke å bare sende e-post, fordi man oppnår ikke samme læringseffekt da. I tillegg til at skriftlig kommunikasjon skaper distanse, øker faren for misforståelser i forhold til språklige og kulturelle forskjeller.

Læringsutveksling

Det trekkes frem fra flere at nye bekjentskaper på tvers av landegrensene beriker. Det beskrives som utrolig lærerikt å snakke med dansker og svensker som jobber på samme felt. Man ser enkelte kulturforskjeller mellom landene, men samtidig erfares det at metodene som benyttes er ganske like. Det kan likevel være mye å lære, blant annet fordi man er på ulike stadier i prosessen. Flere har erfart at ”gresset er ikke alltid grønnere på den andre siden”, også denne erkjennelsen gir inspirasjon til videre arbeid.

Man har også erfart hvor inspirerende besøk utenfra kan være i forhold til mobiliseringsprosesser lokalt. Et eksempel er en delegasjon fra Sverige der holdningen først var at man ikke trodde man hadde så mye å lære, men som viste deg å være en stor inspirasjon for arbeidet i bygdene som hadde svenskene på besøk. Senere i mai skal en stor delegasjon fra Norge over til Sverige for å høre mer om hvordan de jobber med denne tematikken der.

På den annen side er det blitt stilt spørsmål fra enkelte om hvor stor læringseffekt man kan få ved å møtes til korte møter, der man kanskje ikke klarer å sette seg inn i motpartens handlingsrom, historie og kontekst og dermed ikke kan dra like stor nytte av de historiene som fortelles.

Både svenskene og danskene oppleves å ha mer erfaring enn Norge med å jobbe i liknende prosjekter i kommunene. Dette kan henge sammen med at de er med i EU, og dermed mer vant til å jobbe prosjektbasert på denne måten. Offentlige etater i Norge blir beskrevet som ”helt blanke” på denne type arbeid. Det har således vært mye læring som forhåpentligvis kan komme til nytte ved fremtidig prosjektarbeid.

Forskjeller

Sverige trekkes frem som særlig pliktoppfylgende og presise, mens danskene blir beskrevet som utrolig flinke på bygdeutvikling. De hadde bygdeutvikling på agendaen lenge før LISA og har dermed lang erfaring. Man har derfor lært mye fra deres metoder.

En av de største utfordringene med hensyn til samarbeid med de andre landene er å finne tid til møter. Man må også bruke ressurser på planlegging av slike møter. Når ikke alle land har like stor kapasitet til å reise pga budsjett blir dette også noe problematisk.

Metoder

Om arbeidsmetodene

En gjentagende og overordnet utfordring i arbeidet er å få tid til det som skal gjøres. Det er en utfordring at mobiliseringsarbeidet i bygdene drives på ideell basis og at møtene således holdes på kveldstid.

Det oppfattes fra noen som vanskelig å skulle dekke både bredt og smalt. Samtidig som man skal skape bred mobilisering på bygda og være i kontakt med enkeltpersoner skal man være kontaktledd mellom bygda og andre offentlige virksomheter for å sikre videreføring av arbeidet. Dette kan være utfordrende ved at det ikke er midler i prosjektet til gjennomføring av planene og at det ikke er en automatisk link inn til kommunen, som i varierende grad er interessert i samarbeid med LISA.

Det finnes en fare ved at man blir slave av prosjektet, der man ikke klarer komme videre og gjøre diskusjoner om til konkrete handlinger – å operasjonalisere forslag. Man blir sittende fast i diskusjoner og får ikke kommet videre til neste fase. Det at man nå har hyrt inn to eksterne konsulenter (blant annet en landskapsarkitekt) anses som svært heldig i forhold til å videreføre planer til konkrete handlinger.

Ildsjeler

Det er bred enighet om at ildsjeler er alfa omega for prosjektet. Men siden de jobber frivillig, blir dette en begrensende faktor.

Forskningen

Kontakten mellom kommunene og Agderforskning er sporadisk kontakt og kommunene opplever å ha langt mindre innsyn i hva som skjer i denne delen av prosjektet enn kommunene imellom. Det er ikke helt klart for kommunene hva AFs bidrag i prosjektet er. Agderforskning har bevisst holdt seg litt på siden og fokusert på det de mener er sine kjerneoppgaver, men tar en viss selvkritikk i at de kunne vært mer på tilbudssiden overfor kommunene. Dette kunne gitt kommunene nyttig innsikt og forskningen nyttig input til prosjektene.

Resultat

I Norge har man klart å få mye tettere dialog kommunene imellom, og man har inntrykk av at dette også har skjedd i de andre landene. Man har lært av hverandre, både lokalt og regionalt. I forhold til bygdefolket har dette prosjektet vist dem at det er mulig å få til noe lokalt sammen, av egne krefter.

Positive trekk som er blitt løftet frem og som man håper vil sitte igjen, er blant annet

- Relasjonsbygging
- Erfaringsutveksling
- Nettverksbygging

Man diskuterer en del allerede nå hva som vil skje når prosjektet avsluttes. Dette er blant annet et tema som blir tatt opp i referansegruppen (med ordførere og rådmenn). Flere av

partnerne trekker frem at kommunene må prioritere sin egen bygdeutviklingspolitikk om man skal klare å beholde det engasjement og det momentum som prosjektet gir.

Selv om man hadde SMIA – et næringsutviklingssamarbeid mellom kommunene i Norge - hadde man for lite liknende prosjekterfaring i Norge før LISA. Man var ikke vant til å jobbe prosjektbasert i kommunen. Enkelte mener det hadde vært hensiktsmessig med et forprosjekt for å lære hvordan man håndterer slike prosjekt før man satte i gang med hovedprosjektet.

Likevel, de fleste opplever det som veldig spennende og lærerikt å være en del av prosjektet og ser det som et privilegium. Prosjektet skaper engasjement hos bygdefolket, noe som er en forutsetning for å få til noe innen bygdeutvikling.

Bilaga 3 Danmark

Sigte og mål

Hovedmål

Hovedmålene anses af kommunerne og Videnscentret for Landbrug for at være relativt abstrakte, men dette opfattes ikke som et problem eller en hindring i operationaliseringen af målene. Det, at hovedmålene er abstrakte, ses som en klar konsekvens af, at Projekt LISA er et procesprojekt. Forskningen repræsenteret ved VIA University College har opfattet målene som forholdsvist uklare, i forhold til den rolle de har haft, eller er påtænkt at have, i projektet.

De danske partnere har brugt tid på at diskutere målene internt i den danske partnergruppe, men de er også blevet diskuteret på tværs af landene. Det nævnes, at der er brugt en del tid på at definere begrebet ”attraktivitet”, og hvad der præcis menes med begrebet ”ildsjæle”. I Danmark har man besluttet, at ændre begrebet ”ildsjæle” til ”drivkræfter”, da ildsjæle brænder ud og dermed ikke er vedholdende.

Der opleves ikke at være målkonflikter, og der er i de enkelte arbejdsplaner blevet styret meget efter de overordnede mål. Der er ikke blevet styret bevidst efter de overordnede mål i arbejdet med de enkelte arbejdsplaner, men da arbejdsplanerne er en naturlig operationalisering af målene, er der implicit blevet styret efter dem.

Det er oplevelsen, at der er blevet arbejdet forskelligt med målene i de enkelte lande, men at dette er en naturlig konsekvens af, at man er forskellige steder i forhold til arbejdet med landdistriktsudvikling.

Implementering

Målene har været implicit i de aktiviteter, der er gennemført hidtil. Hovedmålene anses for at lægge sig relativt tæt op ad projektets arbejdsplaner. Således er målene blevet implementeret gennem de aktiviteter, der er gennemført i de enkelte arbejdsplaner.

De to kommuner er kommet sent ind i ansøgningsprocessen, så de har ikke haft mulighed for at deltage i formuleringen af hovedmålene. Dette vurderer de to kommuner dog ikke at være problematisk, da de er meget enige i de mål, der er formuleret for projektet.

Målene er ikke blevet benyttet i erfaringsudvekslingen, hverken internt i den danske partnergruppe eller på tværs af landene. Her har fokus hovedsageligt været på de enkelte aktiviteter og den læring, der ligger i aktiviteterne.

Vurdering

Det vurderes af alle i den danske partnergruppe, at målene er blevet nået hidtil. Målet om, at projektet skal være grænseoverskridende, er først nu ved at blive nået. Det har været svært at få en fælles definition af, hvad det vil sige at være grænseoverskridende, hvorfor de danske partnere anser det for naturligt, at de grænseoverskridende målsætninger ikke blev nået i starten af projektet. Med tiden synes arbejdet at være blevet mere grænseoverskridende, i kraft af at man er nået til en fælles forståelse af, hvad udgangspunktet i de enkelte arbejdsplaner er for de enkelte lande. Det giver en platform for at opnå det grænseoverskridende samarbejde. Der er ikke iværksat konkrete projekter,

som er decideret grænseoverskridende, men eksempelvis skal forskningen i Danmark samarbejde med de svenske partnere om et forskningsprojekt omkring identitet i landsbyer. Dette anses af de danske partnere for at være et stort skridt på vejen mod det grænseoverskridende samarbejde og dermed det opstillede mål.

Projektorganisation

Formel projektorganisation

Svarene på, hvorledes projektledelsen har fungeret på tværs af landene, deler sig i to. De danske partnere har i overvejende grad været tilfredse med projektledelsen, men mener samtidig, at den administrative og økonomiske del har fungeret mindre godt. Det har været uklart for nogle af de danske partnere, hvorledes rollerne i projektorganisationen er fordelt og særligt hvem, der har det overordnede ansvar.

Der har været visse opstartsvanskeligheder, men det ses som en naturlig del af, at det er et nyt projekt med en projektledelse, der ikke tidligere har arbejdet sammen. Den tværnationale projektledelse opleves af Skive Kommune som værende ”usynlig”, hvilket de anser for positivt. Man har ramt den rette balance mellem, at projektledelsen har en forståelse af, hvad der foregår i de enkelte lande, uden at kommunerne føler sig styret. Omvendt er der andre i den danske partnergruppe, som ser projektledelsen som styrende, og at der har manglet lydhørhed over for de ”udførende” parter i projektet.

Kritikken af den økonomiske og administrative del af projektledelsen omfatter to punkter, dels at den økonomiske afrapportering har været administrativ tung, og der er en opfattelse af, at der foregår meget dobbeltarbejde i forbindelse med den økonomiske rapportering, dels at man har været længe om at involvere revisionen både i det samlede projekt og i den danske del af projektet. Internt i Danmark havde man været i dialog med revisionen forud for projektets endelige godkendelse. Region Midtjylland valgte dog ikke at fortsætte samarbejdet med revisionen, og den nye revisor blev først involveret i projektet primo 2010. Dette har givet en del usikkerhed i den danske projektgruppe om, hvorvidt måden der dokumenteres på lever op til revisionens krav. Desuden bliver det nævnt, at kommunerne endnu ikke har modtaget EU-midler, som de var blevet stillet i udsigt.

Projektorganisationen internt i Danmark vurderes at fungere godt. Der er møder tre til fire gange årligt, hvor man diskuterer fremgangen i projektet, hvilke erfaringer der er gjort, og hvilke problemstillinger man har mødt. Der er en god og åben dialog, og begge kommuner føler sig hørt af den danske projektkoordinator. De to kommuner drager inspiration fra hinanden, og samarbejdet på tværs af kommunerne og med Videnscentret for Landbrug har affødt nye projekter, som ligger uden for LISA-projektets regi. Den eneste udfordring er, at det har været svært at bringe forskningen i spil. Forventningerne mellem forskningen og de øvrige partnere har ikke været tilstrækkelig, med henblik på at afklare hvilken rolle forskningen skal have i forhold til kommunernes aktiviteter.

I Skive Kommune har de fleste deltagere i de enkelte aktiviteter været gennemgående, hvilket har styrket samarbejdet internt i kommunen. Desuden er der nedsat en LISA-styregruppe i kommunen, hvor økonomi, aktiviteter, erfaringer og metoder er blevet diskuteret, og hvor der er truffet de nødvendige beslutninger i løbet af projektet.

I Norddjurs Kommune har man en forholdsvis lille projektorganisation. De eksterne samarbejdspartnere, der er blevet inddraget i projektet, har ikke været gennemgående, og det har været en udfordring at engagere folk i længere tid, da alt arbejdet sker på frivillig basis. Hvis der havde været et økonomisk incitament for deltagerne i projektet, ville de have været lettere at fastholde.

Ansvar og opgaver vurderes af de interviewede at være fordelt hensigtsmæssigt, omend det er uklart, hvorledes ansvaret for koordineringen af de enkelte arbejdsopgaver er fordelt. Forskellen i indflydelse i projektet ses i kraft af, at Sverige er lead-partner og derfor har ansvaret for planlægning og programlægning til konferencer. De danske partnere vurderer dog ikke, at dette skaber en ubalance i indflydelsen på projektet som helhed.

Samarbejde

Samarbejdet internt i Danmark vurderes at fungere godt både internt i partnergruppen og mellem den enkelte kommune og de landsbyer, der deltager i projektet. Forskningen vurderer, at der er plads til forbedring i samarbejdet, da det har været uklart for dem, hvad forventningen er til deres bidrag. De føler ikke, at de er blevet betragtet som en ligeværdig partner i projektet af de øvrige partnere. De øvrige danske projektpartnere opfatter det anderledes. De er af den opfattelse, at de har forsøgt at inddrage forskningen i aktiviteter, men at de har ønsket et forskningsprojekt, som helt konkret understøtter de aktiviteter, der igangsættes. Der er således en modsætning i opfattelsen af forskningens rolle i projektet.

På tværs af landene afholdes de møder, man har lagt ind i planen fra projektets start. Der afholdes således en årlig konference samt to til tre partnermøder årligt. På konferencer og partnermøder udveksles erfaringer på tværs af lande, og der er mulighed for at sparre med de øvrige deltagere i projektet. Koordineringen i forhold til de fire arbejdsopgaver vurderes at kunne have fungeret bedre, der er dog forskellige opfattelser af, hvorledes det kunne forbedres. En mener, at man burde have styret det centralt fra starten af projektet. En anden mener, at det er uklart, hvorledes ansvaret for koordineringen af de enkelte arbejdsopgaver har været. Det vurderes af de danske kommuner, at det ville have været bedre, hvis de enkelte kommuner kunne have haft indflydelse på, hvilken arbejdsopgave de har koordineringsansvaret for.

Effektivitet

Inden projektet igangsattes i Danmark, blev partnerne enige om, hvilke konkrete aktiviteter der skulle udføres under de fire arbejdsopgaver i hver af kommunerne. Disse aktiviteter blev der lagt en detaljeret plan og et budget for. Denne tidlige planlægning har betydet, at alle planlagte aktiviteter er blevet gennemført, dog nogle med små justeringer. Hertil kommer, at deltagerne i den danske partnergruppe har været gennemgående i hele projektet.

Kompetencerne i projektorganisationen anses af de interviewede for at være passende. Deltagerne arbejder alle med landdistriktsudvikling på den ene eller anden måde i deres daglige arbejde, så de aktiviteter og de opgaver, der er i forbindelse med projekt LISA, er en forlængelse af de opgaver, de løser i forvejen.

Projektledelse

Styregruppen

De interviewede opfatter den internationale styregruppe som værende dens opgave bevidst og god til at tage det overordnede ansvar. Der er en opfattelse af, at der har været opstartsvanskeligheder, men at styregruppen i det store og hele fungerer godt. Den kommunikerer meget klart og ses at være lydhør over for de forslag og udfordringer, kommunerne står overfor. Den danske forskningspartner ser styregruppen som knap så lydhør og synes at have manglet støtte og opbakning til at få forskningens rolle defineret.

På konferencerne kommer der eksterne oplægsholdere, hvilket nævnes som en god inspirationskilde til nytænkning. Styregruppen ses dog at gøre noget aktivt for at skabe rum for nytænkning. Det kommer hovedsageligt i form af de erfaringsudvekslinger, der foregår på tværs af landene og internt i Danmark. Det samme gør sig gældende for erfaringsudveksling i forhold til aktiviteter og arbejdsmetoder. Den internationale styregruppe tager ikke initiativ til, at aktiviteter skal gentages. Dette opfattes dog som positivt, da de danske kommuner ikke ser det som værende styregruppens ansvar at vurdere, om aktiviteter skal gentages eller rettes til.

De interviewede nævner økonomien som det punkt, hvor styregruppen kunne have ageret anderledes. Den ene kommune ville have haft gavn af retningslinjer for, hvad der lægges vægt på i den økonomiske afrapportering til styregruppen, da der er et indtryk af, at afrapporteringen er forbundet med en del dobbeltarbejde.

Projektleder i hvert land

Den danske projektledelse opfattes overvejende at have fungeret godt. Kommunerne føler, at de er blevet hørt, og at de problematikker eller ideer, de gerne vil have formidlet til den internationale styregruppe, er blevet videreformidlet. Det har været en udfordring at få forskningen inddraget og engageret i projektet.

Budget

Budgettet er brudt ned på de enkelte aktiviteter i hver af arbejdspakkerne. Kommunerne og forskningen finansierer selv mellem 50-75 % af aktiviteterne, og de sidste 25-50 % finansieres af EU. Herudover er der afsat SEK 300.000 til forskning, som endnu ikke er udmøntet.

Der udarbejdes statusrapporter to gange årligt, hvor status på økonomi og aktiviteter rapporteres. Desuden udarbejdes der rekvisitioner på de penge, der bruges i projektet. De danske partnere er af den opfattelse, at de administrative opgaver, der er forbundet med dokumentation og rekvisitioner, er meget tunge, og der bruges mange ressourcer, særligt i forbindelse med rekvisitionen.

Dokumentation

Der er forskel på, hvor meget der dokumenteres de to danske kommuner imellem, dog ikke på økonomi hvor alt dokumenteres.

Skive Kommune dokumenterer på forskellig vis, men har meget fokus på at dokumenterer de processer, de er igennem i forbindelse med de enkelte aktiviteter. Dokumentationen

bruges til læring, i forhold til hvilke tiltag der har positiv effekt, og hvilke der har negativ eller ingen effekt.

Norrdjurs Kommune har ligesom Skive Kommune dokumenteret på forskellig vis. Metoder dokumenteres skriftligt, og erfaringer med konkrete aktiviteter deles gennem møder og i mundtlig form. Eksempelvis har de benyttet en coach i forhold til måder at møde borgerne på. Dette har de draget stor nytte af, og denne erfaring er derfor dokumenteret og videreformidlet i organisationen.

Kommunikation

Kommunikationen både internt i den danske partnergruppe og på tværs af landene har været gennem e-mails, telefonopkald og møder. Det vurderes, at den kontakt og kommunikation, der er på møder både internt i Danmark og på partnermøder, er den mest frugtbare. Forskningen i Danmark mener, at kommunikationen mellem dem og den øvrige partnergruppe kan forbedres. De giver udtryk for, at de mangler overblik og information om, hvilke aktiviteter der er igangsat i projektet, og derfor ikke har haft mulighed for at byde ind med deres erfaringer og holdninger.

De danske partnere har ikke haft så stort et fokus på at brande LISA-projektet. For kommunerne gælder, at de begge arbejder meget projektorienteret og har mange projekter i gang. Det giver derfor ikke mening for hverken kommunerne eller de deltagende landsbyer at skelne mellem, om det er et LISA-projekt eller et projekt i andet regi, de er en del af. Deres fokus har mere været på deres benefits af de aktiviteter, der igangsættes. I kontakten med eksterne medier er det blevet nævnt, at den pågældende aktivitet er en del af LISA-projektet. Herudover lægges rapporter og pressemeddelelser ud på hjemmesiderne for de forskellige institutioner og kommuner, der deltager i projektet.

Der er en opfattelse af, at den fastsatte kommunikationsstrategi for LISA er skudt over målet. Dette vurderes ud fra, at det kræver en del arbejde at bruge strategien aktivt, og at de borgere, der deltager i projektets aktiviteter i landsbyerne, ikke benytter hjemmesiden aktivt.

Sharepoint

Sharepoint benyttes af alle de danske partnere. Det bruges som arkiv og til orientering om, hvad der sker i de andre lande. Sharepoint vurderes af de danske partnere til ikke at skabe direkte værdi i projektet.

Aktiviteter

Hovedaktiviteterne

De aktiviteter, kommunerne har gennemført i projekt LISA hidtil, ligger i forlængelse af en udvikling, som begge kommuner har været i gang med i en årrække. Særligt i forhold til erhvervsudvikling er Danmark meget langt i forhold til de øvrige lande, både hvad angår organiseringen af området, og hvad angår arbejdet med det.

I Skive Kommune har man arbejdet med attraktivitet og identitet i de landsbyer, der er med i projektet. Dette har bidraget positivt til de enkelte landsbyer, da de nu er blevet bevidste om deres identitet, og hvad netop deres landsby skal markedsføre sig på. Skive Kommune er indgået i et samarbejde med VIA University College om et forskningsprojekt

inden for identitet. I Norddjurs Kommune har man gennem en række aktiviteter opnået et tættere samarbejde med landbruget og har iværksat konkrete projekter, som skal styrke samarbejdet mellem de erhvervsdrivende og landmændene og dermed styrke erhvervsudvikling i kommunen.

De erfaringer, der høstes ved aktiviteterne deles dels på de danske partnermøder, dels på de internationale konferencer. På de internationale møder er erfaringen, at de tre lande har meget forskelligt udgangspunkt i arbejdet med attraktiv bosætning og i arbejdet med erhvervsudvikling, som er de to arbejdsopgaver, der har været i fokus hidtil. Herudover opleves det, at der er forskel på fokus i projektet som helhed, hvor nogle deltagere opfattes som værende meget fokuseret på enkelte dele af projektet og derfor ikke bidrager i så høj grad til alle arbejdsopgaverne. Eksempelvis er opfattelsen, at de norske partnere har haft megen fokus på turisme, hvilket er et område man først skal til at starte op i den kommende tid.

De danske partnere ser de internationale møder som et sted, hvor de henter inspiration, og som et grundlag for at skabe netværk, som kan bruges i andre sammenhænge.

Det opfattes som ærgerligt, at det ikke har været muligt at inddrage Triple helix (som er den tværnationale forskning) i projektet hidtil. Nogle af de danske partnere har den opfattelse, at de motiver, forskerne går ind i projektet med, ikke helt stemmer overens med de mål, der er opstillet for forskningsdelen i projektet. Den svenske forskning kom tidligt i projektet med forslag om et forskningsprojekt i attraktiv bosætning, hvilket var noget de danske partnere kunne se en stor værdi i at få forsket. Det er ikke klart af hvilken årsag, men forskningsprojektet omkring attraktivitet på tværs af de tre lande blev aldrig etableret. Forskningen er af den opfattelse, at deres rolle ikke er blevet defineret tilstrækkeligt tydeligt, og at det derfor har været uklart, hvad forventningerne var til deres bidrag. Dog mener forskningen i Danmark at have fået indblik i, hvilke forskningsprojekter de øvrige lande har for landområdesudvikling, og har derigennem fået ny viden og inspiration til nye tilgange.

Samarbejde mellem landene

Former for samarbejde og erfaringsudveksling

Samarbejdet og erfaringsudvekslingen på tværs af landene har været mest udbytterig på konferencer og partnermøder. Der har ikke været et decideret samarbejde mellem landene, da aktiviteterne er koncentreret i den enkelte kommune, dog har begge kommuner draget megen inspiration fra både de svenske og de norske deltagere.

Læring

Begge de danske kommuner har fået inspiration fra de øvrige lande. Eksempelvis har Norddjurs Kommune planer om at benytte en metode til borgerinddragelse i arbejdet med lokal byudvikling, som er blevet brugt i Norge. Skive Kommune har ladet sig inspirere meget af de diskussioner, man har haft omkring attraktivitet og identitet på tværs af landene. Begge kommuner har desuden fungeret som inspiration for nogle af de andre lande, særligt i forhold til organiseringen og arbejdet med erhvervsudviklingen og måden at udarbejde lokale planer på.

Det har ikke været muligt applicere aktiviteter fra andre lande direkte i en dansk kontekst, men der er elementer, man kan bruge.

Forskelle

Det er tydeligt, at der er forskel mellem landene – både i forhold til den måde de arbejder på, og det udgangspunkt de enkelte kommuner hver især har haft. Problemet har været, at man tidligt i projektet antog, at landene var ens og havde et ens udgangspunkt i projektet. Det har således taget tid at finde en fælles platform og hvorledes man kan drage nytte af samarbejdet på tværs af landene.

Norge opfattes som havende stort fokus på arbejds pakken omkring turisme, som endnu ikke er iværksat. Svenskerne opfattes som havende stort fokus på målet omkring det grænseoverskridende samarbejde.

Metoder

Om arbejdsmetoderne

De danske partnere har benyttet forskellige borgerinddragelsesmetoder og med forskellig succes. Skive Kommune har fundet en måde at samarbejde med og inddrage kommunens drivkræfter på en måde, der har sikret et langsigtet engagement, og at aktiviteterne drives fremad. Det, der lægges vægt på i samarbejdet med disse drivkræfter, er, at samarbejdet bliver ligeværdigt, og kommunen fralægger sin ”myndighedsattitude”. Begrebet drivkræfter benyttes frem for ildsjæle, da holdningen er, at ildsjæle kan brænde ud.

Da begge de danske kommuner har arbejdet med borgerinddragelse og landdistriktsudvikling i en årrække, er der taget udgangspunkt i de arbejdsmetoder, de ved virker. Derfor har der ikke været et stort fokus på at udvikle nye metoder, men på at udvikle de eksisterende metoder.

Ildsjæle/drivkræfter

Drivkræfterne har været altafgørende for aktiviteterne i projektet, da det er drivkræfterne, der driver aktiviteterne fremad. Norddjurs Kommune har oplevet udfordringer med at fastholde drivkræfterne over længere perioder. Herudover nævner kommunen, at det kan være svært at få nye input, da det ofte er de samme personer, der melder sig til denne type udviklingsaktiviteter.

Forskningen

Der har endnu ikke været et decideret projekt fra forskningen. Alle de danske partnere er enige om, at det har været svært at gennemskue, hvad forskningens rolle præcis skal være.

Resultat

Der er en samstemmende holdning om, at projektet har bidraget til at skabe et netværk ikke bare på tværs af de tre lande, men også mellem kommunerne og Videnscentret for Landbrug. Der er sat en udvikling i gang i kommunerne, men det er ikke helt klart, om denne udvikling ville være sket alligevel.

Det har været svært at få engageret landbruget i projektet, men jo længere projektet er nået, og jo mere konkrete de enkelte aktiviteter er blevet, jo lettere har det været at involvere landbruget. Begge kommuner ser dette som noget, de ikke ville have opnået,

hvis ikke de var blevet en del af projekt LISA. Et helt konkret eksempel på et projekt findes i Norddjurs Kommune, hvor der samarbejdes med kommunens landmænd om at benytte deres uudnyttede bygninger til andre erhverv.

Projekt LISA har hidtil støttet op om en udvikling, der allerede var i gang i de danske kommuner, og der er derfor ikke tvivl i den danske partnergruppe om, at den udvikling, der er opnået hidtil, vil fortsætte efter projektets afslutning. Der er allerede nye projekter under udarbejdelse de to danske kommuner imellem, de danske kommuner og nogle svenske kommuner imellem og mellem kommunerne og Videnscentret for Landbrug.