

# Utvärdering Bygd och Stad i balans

Oktober 2014

## SAMMANFATTNING

Projektet Bygd och stad i balans har bedrivits i två etapper. Etapp 1 var främst inriktad på kommersiell service och startade i augusti 2011. Etapp 2 startade sommaren 2012 och inriktades på att utveckla en organisatorisk samverkansmodell för landsbygdsutveckling genom att jobba brett med fokusområden som kommunikationer, inflyttning, integration och attityder. Utvärderingen visar att båda etapperna och projektet som helhet har genomförts på ett framgångsrikt sätt i enlighet med dess syfte.

Ett tydligt metodkoncept för servicepunkter har utarbetats. Sju nya servicepunkter har etablerats. Konceptet har uppmärksammats och inspirerat liknande satsningar i hela Sverige. Satsningen på servicepunkter har skapat framtidstro och engagemang ute på orterna. Den mediala uppmärksamheten som projektet har gett upphov till lär ha förstärkt denna känsla. Framtidstro och engagemang är viktiga faktorer för en Orts attraktivitet och potential att utvecklas. Den nationella uppmärksamheten har satt Örnsköldsvik på kartan som en offensiv kommun som satsar på landsbygd och stadsutveckling i balans.

Den organisatoriska samverkansmodellen har börjat utkristallisera sig. Den är inte formaliserad men man har brutit ny mark genom hur projektorganisationen har jobbat med att koppla ihop olika projekt och aktörer i så många olika sammanhang. En viktig framgångsfaktor här har varit projektorganisationens uppbyggnad där man har valt att ha lokala delprojektledare som har varit stationerade ute i delområdena.

Den lokala projektorganisationen har haft en kort startsträcka och snabbt tagit sig ut i verkligheten fungerat som en katalysator som får olika aktörer att arbeta tillsammans och parallellt (i olika delområden) och åstadkomma mycket mer än vad var och en hade kunnat göra på egen hand. Man gör det utan att göra det klassiska misstaget att själva gå in och bli alltför operativ och göra allt själv. På så sätt har man fått mycket gjort, det har uppmärksammats och bidragit till en känsla av att det äntligen händer saker på landsbygden. Man har fått olika aktörer att träffas och samarbeta mer än innan.

Genom sitt arbetssätt har projektet också uppnått det bakomliggande syftet med det övergripande projektnamnet Bygd och stad i balans genom att man fått tillstånd en attitydförändring i relationen mellan landsbygd och stad, vilket märks tydligt i utvärderingssvaren, många påpekar att den så kallade offermentaliteten har försvagats.

Rapporten utmynnar i ett antal rekommendationer för det fortsatta arbetet med servicepunkter och den fortsatta landsbygdsutvecklingen:

- Hitta former för erfarenhetsutbyte mellan servicepunkterna.
- Synliggör både metodkonceptet och servicepunkterna mer på kommunens webbsida och på [www.servicepunkter.se](http://www.servicepunkter.se).
- Utveckla informationen på servicepunkterna, men glöm inte det kommersiella perspektivet.

- Skapa gemensamma verklighetsbeskrivningar och ta fram en tydlig strategi för arbetet.
- Lyft strategiska frågor till rätt nivå, istället för att skapa parallella system.
- Hitta strategier för att motverka den ideella tröttheten.
- Ge mera morötter till landsbygden för att få föreningarna att ta fram och hålla lokala utvecklingsplaner uppdaterade.
- Säkra en framtida avkastning på det upparbetade förtroendekapitalet genom att ta tillvara på den informella samverkansmodell som projektet upparbetat.

## Innehållsförteckning

1 Inledning .....	4
1.1 Kort om utvärderingens upplägg.....	4
2 Etapp 1 - Utveckla servicegraden utanför centralorten .....	5
2.1 Utveckla offentlig och kommersiell service .....	5
2.2 Metodkoncept för användning och spridning.....	6
2.3 Skapa förutsättningar för förbättrad kommersiell service .....	6
2.4 Synpunkter från utvärderingen .....	7
2.5 Samlad bedömning projektetapp 1.....	9
3 Etapp 2: Samverkansmodell för landsbygdsutveckling .....	11
3.1 Effektivare kommunikation.....	11
3.2 Ökad inflyttning och integration .....	13
3.3 Ökat utbud av boende .....	16
3.4 Förbättra attityder mellan landsbygd och stad .....	17
4 Metoder & arbetsätt.....	20
4.1 Lokala utvecklingsplaner.....	20
4.2 Projektets utlokaliserade arbetsätt.....	20
5 Slutsatser & rekommendationer.....	21
5.1 Synpunkter från utvärderingen.....	21
5.2 Rekommendationer inför fortsatt arbete .....	22

# UTVÄRDERING BYGD OCH STAD I BALANS

## 1 Inledning

Projektet Bygd och stad i balans har bedrivits i två etapper. Etapp 1 var främst inriktad på kommersiell service och startade i augusti 2011. Etapp 2 startade sommaren 2012 och inriktades på att utveckla en organisatorisk samverkansmodell för landsbygdsutveckling genom att jobba brett med fokusområden som kommunikationer, inflyttning, integration och attityder. Denna rapport följer samma uppdelning genom att i de två inledande kapitlen redogöra för vad som gjorts i projektet med utgångspunkt för det syfte och de mål som satts upp.

De båda projekt-etapperna har genomförts parallellt och har varit bemannade med samma personal. Projektnamnet Bygd och stad i balans förenar de båda projektetapperna och utgör tillsammans Örnsköldsviks kommuns uttalade satsning på landsbygdsutveckling. Därför har ett särskilt kapitel vikts åt att analysera projektet som helhet med fokus på metoder och arbetssätt, eftersom just metodutveckling har varit en stor del av båda projektetapperna. Rapporten avslutas med ett kapitel med slutsatser och rekommendationer.

### 1.1 Kort om utvärderingens upplägg

Utvärderingen har i linje med projektets syfte och målformuleringar haft ett kvalitativt upplägg. Datainsamling har skett genom telefonintervjuer och skriftliga utvärderingar via mejl. Många av frågorna har varit öppet formulerade för att möjliggöra att så många som möjligt skulle beredas möjlighet att fritt dela med sig av sina synpunkter kring projektet och kommunens framtida arbete med landsbygdsutveckling.

Totalt har 13 personer intervjuats. Mejlutvärderingen skickades ut till 30 personer, varav 18 svarade. Svaren från intervjuerna och mejluttvärderingar har skrivits ihop och sammanställts utifrån följande grupper: representanter för servicepunkterna, kommunala tjänstemän, ordförande för LRF & BRÖ, politiker, deltagare i arbetet med lokala utvecklingsplaner, styrelsen Bygderådet Örnsköldsvik, delprojektledare, samhällsföreningar samt externa respondenter.

Projektledningen har även själv genomfört ett antal utvärderingar i fokusgrupper ute i de olika serviceområdena. Relevanta synpunkter från dessa har tagits med i denna rapport. Löpande under utvärderingens gång har ett antal samtal genomförts med kommunens landsbygdsutvecklare Lena Lindström och projektledare Ann Holst för att få kompletterande information om projektet.

## 2 Etapp 1 - Utveckla servicegraden utanför centralorten

Etapp 1 har enligt projektansökan haft följande syfte: *Att utveckla servicegraden utanför centralorten genom att skapa långsiktiga lösningar för offentlig och kommersiell service, lokala servicepunkter med mötesplatser till nytta för företag, boende och besökare.*

Syftet konkretiseras vidare i tre delmål:

- *Utveckla offentlig och kommersiell service och därmed skapa sammanhållande servicepunkter på 8-10 platser omkring de fyra serviceorter som idag finns i kommunen.*
- *Ta fram ett metodkoncept tillsammans med boende och företag med goda exempel och nya inriktningar, för användning och spridning.*
- *Skapa förutsättning för förbättrad kommersiell service och bättre tillgänglighet vilket ger möjlighet till samarbete med andra insatser.*

Redovisningen och analysen av utfallet tar utgångspunkt från de uppsatta delmålen. I avsnitt 2.1-2.3 följer en kort redogörelse för relevanta aktiviteter kopplat till projektets mål, inte en fullständig sammanställning av samtliga aktiviteter i projektet.

### 2.1 Utveckla offentlig och kommersiell service

Under projektets gång har antalet servicepunkter utökats från 4 till 10. Ambitionen har varit att få servicepunkterna att bli naturliga mötesplatser och på så sätt locka boende och besökare till butiken och därigenom stärka underlaget för kommersiell service.

Projektet hade inledningsvis en ambition att knyta ytterligare samhällsservice till servicepunkterna, något som visade sig vara mycket svårt. Det lyfts ofta önskemål om att fler samhällstjänster ska knytas till servicepunkterna som utbildningsväsende och myndigheter som till exempel Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Dessa önskemål återkommer även i svaren i utvärderingen. Detta har dock visat sig vara mycket svårt.

Man undersökte exempelvis intresset hos Arbetsförmedlingen att hålla information för arbetslösa i lokaler som stod tomma dagtid ute i ett av delområdena, utan framgång. Myndigheter som Arbetsförmedlingen har strikta säkerhetsregler. Ett besök av personal ute i ett delområde ansågs innebära en både en datasäkerhetsrisk och en personsäkerhetsrisk.

Tanken med att knyta fler samhällstjänster till servicepunkter går egentligen tvärt emot den allmänna trenden i myndighets-Sverige där man sedan länge centraliserat sina organisationer i syfte att effektivisera handläggningen av ärenden. För att öka tillgängligheten för medborgarna har man istället satsat på att utveckla digitala tjänster som alla ska kunna nå hemifrån. På så sätt har även landsbygdsbor tillgång till dessa typer av tjänster, förutsatt att man har en fungerande tillgång till internet.

## 2.2 Metodkoncept för användning och spridning

Under projektets gång har det ursprungliga servicepunktskonceptet utvecklats och förfinats till att omfatta en tydlig avtal mellan kommunen och butiken där minst tre av följande servicemöjligheter ska finnas:

- Dator med internet uppkoppling
- En caféhörna
- Kommunal information med inriktning mot turism och aktiviteter.
- Minst tre publika aktiviteter per år, exempelvis påsk-, halloween- och luciafirande.
- Hemkörning av livsmedel.

Avtal skrivs för tre år i taget, och butiken eller macken måste åta sig minst tre av uppdraget. Varje del ger en ersättning på 10 000 kr per år. Som mest kan en servicepunkt erhålla 50 000 kr per år.

En logotyp och tillika skylt för servicepunkterna har tagits fram. Projektets arbete med servicepunkter har uppmärksammats mycket på nationell nivå och lyfts fram som ett bra exempel i två skrifter från Tillväxtverket och Näringsdepartementet<sup>1</sup>. Projektledningen har tagit emot många studiebesök från andra svenska kommuner och även internationella besök. Projektledningen har även spridit kunskap om projektets arbetsätt genom deltagande på konferenser och studiebesök i andra kommuner. Uppmärksamheten kring projektet och projektledningens aktiva arbete med att sprida information om sitt arbetsätt har även medfört att logotypen i sig fått stor spridning över hela Sverige och den används numera i många andra kommuner.

## 2.3 Skapa förutsättningar för förbättrad kommersiell service

Vid formuleringen av målet med att skapa förutsättningar för förbättrad kommersiell service och bättre tillgänglighet pekade man i projektansökan ut möjligheter till samarbete med andra insatser, till exempel för besöksnäring och destinationsutveckling, vilket skulle kunna öka utbud och omsättning inom besöksnäringen.

En uttalad strategi i projektet har varit att som projektledningen uttrycker det ”kroka arm” med andra relaterade projekt. Som konsekvens av detta har man valt att bland annat ha kommunens turistchef med i projektgruppen för lyfta in besöksnäringsperspektivet i projektet. Turistchefen och projektets koordinator på kommunen, Lena Lindström, arbetar också aktivt tillsammans gentemot servicepunkterna. Man besöker dem och försöker upprätthålla en löpande kontakt, vilket är viktigt då butikschefer byts ut nu och då.

I uppdraget som servicepunkt ingår att de ska tillhandahålla turistisk

1 **Attraktionskraft Sverige** ”Service – en förutsättning för tillväxt” utgiven av näringsdepartementet 2012

**Engagemang och vilja** ”Lokala servicelösningar – ökad attraktionskraft i serviceglesa områden” utgiven av Tillväxtverket 2014

informationen, det innebär att de inte bara ska dela ut broschyrer utan även kunna ge tips om aktiviteter i närområdet. Man har därför även bjudit in föreståndarna för servicepunkterna till de så kallade Älvsdalsträffarna där kommunen och besöksnäringen har uppstart inför sommarsäsongen och går igenom och presenterar säsongens utbud. Träffarna är också ett viktigt tillfälle till nätverksbyggande. Tanken är att både servicepunkter och besöksnäringens företagare ska få bättre kännedom om varandras verksamheter, och därmed lättare kunna hänvisa och tipsa om varandras verksamhet.

Ett annat relaterat projekt är Länsstyrelsens Landsbygdsmentor som drivits med inriktning mot glesbygdsbutiker. Här har projektet kopplat ihop sina servicepunkter med landsbygdsmentorn. De har där kunnat få stöd utifrån sina egna specifika behov, detta har varit mycket uppskattat, det framgår tydligt av intervjuerna med servicepunkterna.

## **2.4 Synpunkter från utvärderingen**

I detta avsnitt redovisas resultatet av utvärderingen i stora drag, utifrån de frågeställningar som projektledningen ställt upp som utgångspunkt för denna utvärdering. Det är viktigt att poängtera att sammanställningarna av de olika respondent-gruppernas synpunkter, vilket är återkommande avsnitt i rapporten, är en sammanvägning och att varje synpunkt som texten refererar till inte nödvändigtvis är representativ för alla i gruppen. För att kunna se helheten och genomföra analysen är en viss generalisering nödvändig.

### **2.4.1 Nyttan och mervärde med servicepunkterna**

En övervägande majoritet av respondenterna svarar att servicepunkterna är viktiga ur två perspektiv: dels medför de en liten men mycket viktig inkomst för butikerna, dels utgör de en viktig mötesplats för invånarna. Många lyfter även fram servicepunkternas potential som informationsplats för besökare, men det märks i svaren att man har en bit kvar där. Flera nämner just informationen till besökare som ett område som skulle kunna förbättras.

Många av respondenterna poängterar att den mediala uppmärksamhet som projektet fått har varit positiv, att det har satt Örnsköldsvik på kartan och att kommunens landsbygdsutvecklare Lena Lindström är en utmärkt landsbygdsambassadör. De externa respondenterna konstaterar att detta har ett politiskt mervärde, att kommunen lägger resurser på landsbygden, men de är osäkra på hur stort det konkreta värdet är ur de boendes och ur besökarnas perspektiv.

Tjänstemännen poängterar dock att oavsett det konkreta mervärdet så ger servicepunkterna någon form av framtidstro i områdena där man startat, vilket är viktigt, inte minst för en orts attraktionskraft. Detta resonemang bekräftas av delprojektledarna som menar att det skapat ett engagemang och en trygghet om att affären blir kvar och att man blivit mer trogen sin affär. En respondent påpekar att det också tar tid för folk att få upp ögonen för vad en servicepunkt är och att det där för är svårt att direkt avgöra servicepunkt-



ernas konkreta värde. En följd av det resonemanget blir att det är viktigt att man jobbar vidare med servicepunkterna och ständigt uppdaterar den information som förmedlas där, samt strävar efter att använda den som en resurs, till exempel för att föra ut projektinformation.

Servicepunkts-representanterna menar också att det finns ett psykologiskt värde i att man känner att man har stöd från kommunen och att tillgången till delprojektledarna har stått för en uppskattad draghjälp när man haft publika aktiviteter i butikerna. Aktiviteterna i butiken har också medfört en merförsäljning.

## 2.4.2 Utveckling av servicepunkterna

I samtliga respondent-grupper fanns en stor mängd idéer kring utveckling av servicepunkterna.

**Hemkörning:** Representanterna för servicepunkterna tycker att informationen från kommunen till invånarna angående hemkörning borde bli bättre och tydligare. De upplever att den främsta målgruppen för hemkörning: äldre människor i glesbygd, gärna vill göra rätt för sig och har svårt att ta emot hjälp. Representanter för intresseorganisationerna poängterar också att detta har också en viktig trafiksäkerhets- och miljöaspekt, då hemkörning kan innebära att färre inköpsresor behöver göras och att äldre människor slipper ge sig ut och köra i dåligt väglag.

**Stöttning & erfarenhetsbyte** - Servicepunkterna efterfrågar också mer stöttning med konkreta förslag på vad, när och hur de publika aktiviteterna ska genomföras. På så sätt skulle man även kunna ha gemensam marknadsföring för dessa via kommunens marknadsföringskanaler. Här skiljer sig åsikterna dock åt mellan de olika servicepunkterna. En vill hellre ha en egen marknadsföringspeng för att få till stånd en bättre lokal marknadsföring. Ett annat önskemål från servicepunkterna är specifika träffar för servicepunkterna där man kan utbyta erfarenheter med andra servicepunkter.

### Utveckla servicepunkten som kommunal informationskanal

Delprojektledarna poängterar att servicepunkten kan vara en fysisk informationskanal för andra projekt, att man i servicepunkten till exempel kan göra en extra happening/aktivitet kopplat till projekt, eller sprida information om projektet digitalt eller i broschyrer. Även de externa respondenterna ser att servicepunkten kan användas för att ge relevant information om vad som händer i kommunen i stort. Även efter projektets slut anser man att det är viktigt att följa upp informationen på servicepunkten och hålla den uppdaterad. En respondent från samhällsföreningarna konstaterar att de själva också har ett ansvar att hålla informationen aktuell om vad som händer i bygden, för att öka attraktiviteten.

Många av respondenterna lyfter fram att besöksnäringssinformation kan utvecklas och förbättras. Även servicepunktsförestandarna efterfrågar mer stöd/tydligare krav från kommunens sida på hur de delarna av servicepunkten ska utformas. Bygderådet påpekar behovet av en större enhetlighet vad gäller broschyrställ och de broschyrer och informationsmaterial de ska

fyllas med. Just besöksnäringssinformationen befinner sig i en brytningstid där digitala kanaler tar över mer och mer, samtidigt som många besökare gärna vill ha något i handen, när de väl är på plats. Detta ställer stora krav på servicepunkten och dess personal, vilket gör att de behöver tydlig stöttning från kommunen och deras besöksnäringsspecialister. Behovet av stöttning handlar dels om hur man utformar/presenterar informationen i lokalen på ett bra sätt, dels kunskap kring det lokala utbudet och var besökarna kan hitta mer information.

Att digitalisera informationen i servicepunkterna är det flera som talar om. Det skulle möjliggöra att den kan styras centralt. På så sätt avlastas servicepunkterna, så att de inte behöver ansvara för utformningen/upplägget av informationen. Detta kräver dock inte bara en teknisk lösning rent fysiskt ute på servicepunkterna utan även en organisatorisk lösning i fråga om vem som ska administrera den digitala informationskanalen. För även till synes ”enkla” digitala kanaler kräver ständigt underhåll. En respondent menar att informationen, särskilt den som är kopplat till besöksnäringen, gärna bör vara digital, men att den först efter ett utvecklingsskede bör kopplats till servicepunkten.

**Utveckla med fokus på det kommersiella** - Både delprojektledarna och delar av politikergruppen poängterar att utvecklingen av servicepunkterna måste ske på ett sätt som stärker dagligvaruhandelns möjligheter att fortsätta driva sin verksamhet. Utveckling bör alltså ske på ett sätt så att servicepunkten inte belastas med alltför mycket merarbete.

**Utveckla säsongsservicepunkter** - Vissa områden har inte så många helårsöppna butiker, men har campingar som har butiker öppna under sommarhalvåret. I dessa områden föreslår en av respondenterna att man skulle kunna utveckla en särskild lösning med säsongsservicepunkter med fokus på besöksnäringssinformation och viss kommunal information. Dessa skulle också kunna fungera som en mötesplats för delårsboende.

**Mer kommersiella och offentliga tjänster** - I övrigt framkom förslag på fler kommersiella tjänster såsom banktjänster (kontantuttags-möjligheter), paketutlämning, systembolag. Här konstaterades att möjligheterna för dessa sannolikt är beroende på kundunderlaget. Ökar kundunderlaget så ökar kanske möjligheterna för butikerna att få ta på sig fler kommersiella tjänster. Även mer samhällsservice såsom kontakter med utbildningsväsende, myndigheter, kommunal tips/och klagomålsverksamhet föreslogs.

## 2.5 Samlad bedömning projektetapp 1

Av ovanstående redogörelse framgår tydligt att projektetapp 1 har genomförts på ett framgångsrikt sätt i enlighet med dess syfte. Endast ett av målen var formulerat på ett mätbart sätt; att utöka antalet servicepunkter till 8-10 stycken. Detta mål har uppfyllts då det i dagsläget finns 10 servicepunkter.

Även de övriga målen bör anses vara uppfyllda. Ett tydligt metodkoncept har tagits fram, och har implementerats i 10 servicepunkter och spritts över hela landet. Servicepunkterna innebär en viktig extra inkomstkälla för

butikerna, och utgör enligt respondenterna värdefulla mötesplatser för invånare och besökare. Utökningen av antal servicepunkter och framtagandet av ett metodkoncept har inneburit en utveckling av offentlig och kommersiell service.

Satsningen på servicepunkter har skapat framtidstro och engagemang ute på orterna. Den mediala uppmärksamheten som projektet har gett upphov till lär ha förstärkt denna känsla. Framtidstro och engagemang är viktiga faktorer för en Orts attraktivitet och potential att utvecklas. Den nationella uppmärksamheten har satt Örnsköldsvik på kartan som en offensiv kommun som satsar på landsbygd och stadsutveckling i balans.

### **2.5.1 Rekommendationer inför fortsatt arbete med servicepunkter**

Låt inte varje servicepunkt uppfinna hjulet om och om igen. Hitta en enkel form för erfarenhetsutbyte mellan servicepunkterna vid en tidpunkt på året då de har lågsäsong. Vid ett sådant möte skulle man även kunna bolla idéer kring de publika arrangemangen på servicepunkterna för dessa, så som några servicepunkter efterfrågat i utvärderingen.

Synliggör både metodkonceptet och servicepunkterna på kommunens webbsida, länka direkt till de digitala mötesplatser där servicepunkterna finns. På [www.servicepunkter.se](http://www.servicepunkter.se) finns i dagsläget (20141015) inte information om vad en servicepunkt är och samtliga servicepunkter är inte utsatta på kartan och det saknas tydliga länkar till butikernas egna webbsidor eller facebook-sidor, i de fall sådana finns. Handlarn i Myckelgensjö, tex har en utmärkt facebook-sida men man får leta länge för att hitta den. Digitaliseringen av samhället är ett faktum, och för att potentiella kunder ska hitta butikerna måste de finnas tillgängliga på nätet.

All utveckling av servicepunkterna bör ske i samråd med servicepunktsägarna och utifrån ett kommersiellt perspektiv. Svaren i utvärderingen pekar på att besöksnäringens informationen behöver förbättras. Kommunen skulle kunna ha stor nytta av servicepunkterna som informationskanal på sikt, både när det gäller besöksnäringens information men även medborgarinformation och information om pågående kommunala projekt. Men det förutsätter en utveckling av en teknisk lösning för detta. En sådan teknisk lösning är komplex och bör lösas i ett större sammanhang med tydlig koppling till dem som äger dessa frågor inom den kommunala organisationen (dvs. turistchef och informationsavdelning).

**Hitta former för erfarenhetsutbyte mellan servicepunkter**

**Synliggör servicepunkterna och metodkonceptet**

**Utveckla informationen på servicepunkterna, men glöm inte det kommersiella perspektivet**

## 3 Etapp 2: Samverkansmodell för landsbygdsutveckling

Projektetapp 2 har enligt projektansökan haft följande syfte: *att skapa en organisatorisk samverkansmodell för landsbygdsutveckling och öka nätverksbyggandet mellan olika organisationer.*

I ansökan specificerar man vidare att syftet ska uppnås genom att man arbetar aktivt med fyra mål:

*Effektivare kommunikationer, genom t ex samåkningslösningar och distansoberoende teknik .*

*Ökad inflyttning och integration.*

*Ökat utbud av boende, vända den nedåtgående trenden till en uppåtgående spiral.*

*Förbättra attityderna både hur de som finns på landsbygden upplever att de har det samt hur stadens befolkning ser på landsbygden.*

Redovisningen och analysen av utfallet tar utgångspunkt från de uppsatta målen som är öppet formulerade, utan tydliga styrtalet. I utvärdering har dessa därför tolkats mer som fokusområden än som mål. Nedan redovisas de relevanta aktiviteter som genomförts inom ramen för respektive mål/fokusområde. Efter redogörelsen för varje fokusområde, följer ett avsnitt med en sammanfattning av de synpunkter som framförts i utvärderingarna. Dessa avsnitt är indelade utifrån de frågeställningar som projektledningen ställt upp som grund för detta utvärderingsuppdrag.

### 3.1 Effektivare kommunikation

Detta delmål eftersträvar effektivare kommunikation genom till exempel samåkningslösningar och distansoberoende teknik. Detta är i sig stora uppgifter som inte enkelt kan lösas som en del av ett projekt av Bygd och stad i balans storlek. Strategin här har istället varit att koppla ihop projektet med andra relaterade projekt såsom E-spinn, E-lots och Hållbart resande.

Det operativa arbetet har skett i de ovan nämnda projekten medan Bygd och stad i balans har haft en viktig roll som en länk ut till boende och föreningar ute på landsbygden. Bygd och Stad i balans har fungerat som en slags projektinfrastruktur åt de andra projekten genom att de förmedlat kontakter och allmänt varit behjälpliga. Man har hjälpt till att dra uppmärksamhet till Hållbart resandes arbete i sina kanaler ute på landsbygden. Man har samarbetat rent praktiskt kring pendlarparkeringar och hjälpt till att hitta testpiloter för Hållbart resandes samåknings-app. Samarbetet med projektledaren för fiberföreningarna (ursprungligen E-spinn) har varit mest ingående. Projektledarna har haft en kontinuerlig kontakt med honom. De har informerat om arbetet med fiberföreningarna i sina nyhetsbrev samt internt haft avstämningar varje vecka med honom kring vad som händer i respektive projekt.

En annan projektaktivitet kopplat till effektivare kommunikation har varit initiativet att tillskapa när-arbetsplatser. På när-arbetsplatserna ges kommun-

anställda som bor på landsbygden möjlighet att arbeta från hemorten en dag i veckan. Där finns tillgång till arbetsplatser med skrivare och kommunalt nätverk. Genom att utnyttja tekniska möjligheter och ledig plats i befintliga lokaler, kan man minska restiden för människor bosatta på landsbygden, och uppnå miljövinster. Hittills har när-arbetsplatser inrättats på Jollen i Långviksmon, i Gideå och i Bredbyn. Bygderådet Örnsköldsvik genomför för närvarande en inventering där man undersöker möjligheten att tillskapa fler när-arbetsplatser.

### **3.1.1 Synpunkter från utvärderingen rörande effektivare kommunikation**

I utvärderingsuppdraget från projektledningen fanns inga specifika frågeställningar uppsatta som var direkt relaterade till detta mål, sannolikt på grund av att en stor del av aktiviteterna i detta fokusområde har handlat om att stötta och underlätta för andra projekt. Svaren nedan är därför indelade utifrån huvuddragen i de synpunkter som kan anses röra detta fokusområde.

**Fiber, fiber, fiber** - Inför uppstarten av projektet genomfördes ett antal fokusgrupper, vars synpunkter har legat till grund för utformningen av projektet. Resultatet från fokusgrupperna och resultatet av en webbenkät som genomfördes i början av projektet var entydigt: den enskilt viktigaste faktorn för utveckling av landsbygden ur ett boende-, besöksnäring- och företagarperspektiv är att man säkrar tillgången till bredband. Detta bekräftas tydligt i utvärderingen där i princip samtliga respondenter poängterar hur avgörande tillgången till fiber/bredband är för kunna säkra en fortsatt positiv samhällsutveckling på landsbygden.

**Bristande förankring kring när-arbetsplatser** - Förankring uppåt/inåt i kommunen tycks ha saknats när det gäller när-arbetsplatserna. Politikerna har prisat initiativet kring när-arbetsplatser i medierna. En av respondenterna berättar dock att hen stött på stort motstånd då hen frågade sin arbetsledare på kommunen om hen fick arbeta hemifrån en dag per vecka. Från ledningens sida påpekade man bara hinder kring datorfrågor, något som borde ha gått att lösa om viljan funnits där. Initiativet till när-arbetsplatser tycks inte varit tydligt sanktionerat i den kommunala organisationen.

Detta är ett bra exempel på hur komplext projektets uppdrag har varit. För att uppnå förändringar räcker det inte jobba utåt mot samhällsföreningar och medborgare utan även att jobba med attitydförändringar inåt i den kommunala organisationen.

Flera respondenter påpekar att när-arbetsplatserna bör öppnas för fler än bara kommunanställda, särskilt eftersom det tycks finnas ett så stort motstånd i den kommunala organisationen att låta sina medarbetare arbeta utanför det ordinarie kontoret. Man menar att privata företag kanske är mer öppna för att låta sina medarbetare testa detta, och man bör därför ge möjlighet till andra arbetsgivare att gå före och visa vägen för kommunen. Här kan noteras att kommunen nyligen givit tillväxtavdelningen uppdraget att undersöka förutsättningarna för att låta företag använda när-arbetsplatserna

på Jollen i Långviksmon.

## 3.2 Ökad inflyttning och integration

När man formulerade målet kring ökad inflyttning och integration var tanken att jobba generellt med att få människor som kommer till landsbygden från olika länder att trivas så att de väljer att bo kvar. Under projektperioden fattade Örnsköldsviks kommunen beslut om att bereda plats för 200 asylsökande på flera av orterna som ingår i projektet: Björna, Långviksmon, Trehörningsjö, (omnämns som BLT-området i resten av dokumentet) samt Mellansel. Detta har resulterat i att detta fokusområde i praktiken utvidgades till två olika fokusområden, och därför redovisas utfallet och synpunkter från utvärderingen var för sig.

### 3.2.1 Integration

Det civila samhället har haft ett starkt engagemang för att ge de asylsökande en så bra start som möjligt. Här har projektets delprojektledare varit en samverkande kraft, som kopplat ihop olika aktörer och drivit på.

De olika delområdena har haft olika angreppssätt i sitt mottagande. Här har projektet haft en viktig roll i att sprida kunskap om aktiviteterna i sina kanaler vilket sedan lett till att delområdena inspirerats av varandra och utökat sina aktiviteter. Bjästa började med *middag över gränser*, ett upplägg som senare spred sig till Bredbyn och BLT-området. I Husum skapade man ett mångkulturellt café som hålls i fritidsgården varje torsdag tillsammans med kyrkan, IOGT-NTO och privata aktörer. Denna typ av mötesplats spreds sedan till orterna i BLT-området, Bredbyn och Bjästa. Vidare har de olika orterna sina egna specifika aktiviteter riktade till de asylsökande så som ideell simundervisning i Husum och sportaktiviteter och babysång i BLT-området samt dans i Mellansel.

### 3.2.2 Synpunkter från utvärderingen rörande integration

#### 3.2.2.1 Vilket mervärde har skapats för bygden genom internationella middagar och mångkulturella caféer?

Nästan samtliga av respondenterna är eniga om att de integrationsaktiviteter som genomförts av olika ideella krafter i serviceområdena har ett stort mervärde både för boende och för asylsökande. De utgör viktiga mötesplatser som skapar kontakt, förståelse och ett kulturellt utbyte. För de asylsökande tror man också att det har en större mening som ett avbrott i tristessen. Aktiviteterna är informationstillfällen som ger dem möjlighet att öva på praktisk svenska.

En av de externa respondenterna kommenterar att om man lyckas behålla en del av de asylsökande kvar landsbygden så har det potential att tillföra mycket genom att det bidrar till en större kulturell mångfald. Detta är bra både ur ett socialt och strukturellt perspektiv men förutsätter att man har en lösning för de praktiska problem som uppstår bland annat med tillgänglighet

till kollektivtrafik.

### 3.2.2.2 Vilka hot och möjligheter finns för verksamheten?

Flera respondenter menar dock att det verkar saknas en tydlig strategi från kommunens sida kring hur man ska arbeta med dessa saker. Man anser att det är ingen som riktigt äger frågorna i kommunen. Projektets aktiviteter i detta fokusområde tenderar därför till att hänga i luften vilket även återspeglas i svaren i utvärderingen. Flera respondenter poängterar risken med att förlita sig alltför mycket på isolerade aktiviteter och ideellt engagemang. Fler asylsökande är nu på väg och fler respondenter pekar på vikten av att ta ett större helhetsgrepp kring integrationsfrågan i hela kommunen.

Man lyfter även fram faran för att aktiviteterna på sikt kommer att utarma de ideella krafterna. Väldigt mycket sker med små medel och ideella krafter. Det är viktigt att inte bränna ut de krafter som finns. Man påpekar även att det är viktigt att uppmärksamma de ideella insatser som gjorts för att bibehålla kraften och engagemanget i dessa grupper.

En annan risk med integrationsarbetet som lyftes fram är att man riskerar att underskatta sysslolösheten bland de asylsökande som ett hot. De aktiviteter som genomförts är bara små avbrott från en tillvaro av sysslolöshet och väntan. Tillgång till gym och annan fysisk aktivitet är viktigt. Man menar att en strategi skulle kunna vara att stötta föreningslivet att hjälpa till mer med att aktivera de asylsökande på olika sätt, gärna tillsammans med andra invånare på orten.

### 3.2.2.3 Utvecklingspotential

En respondent konstaterade att i projekt bör man pröva och ta första steget, sen måste det övergå till kontinuerlig verksamhet och där måste andra krafter ta vid. Det är viktigt att inte bygga hela integrationsfrågan på projektverksamhet. Av utvärderingssvaren ovan framgår tydligt att många anser att man vid en utveckling av integrationsaktiviteterna först och främst måste fokusera på de strukturella delarna i integrationsarbetet.

I fokusgrupperna konstaterar man att man bör fundera över hur man ska jobba för att få asylsökande att vilja stanna kvar när de fått sitt uppehållstillstånd. Många respondenter har även konkreta idéer på hur man kan utveckla fler typer av mötesplatser i samma anda. Dessa redovisas av utrymmesskäl i en bilaga i slutet av dokumentet.

### 3.2.3 Ökad inflyttning

I arbetet med målet att öka inflyttning har man jobbat mycket med att lyfta goda exempel för att inspirera.

Projektet har genomfört en inspirationsresa till Resele, en by i Sollefteå kommun som under lång tid arbetat framgångsrikt med boende och inflyttning och som för något år sedan tilldelades stora Land-priset för detta. En annan inspirationsresa gick till Skorped som utmärkt sig genom att vara den

by som hade högst framtidstro i Länsstyrelsens optimistindex. Besöket gav upphov till stor stolthet från skorpedsborna som delade med sig av tips kring hur de arbetar, till exempel att de alltid ser till att göra något roligt när man ses för att utföra gemensamma arbetsuppgifter.

Med inspiration från Världsklass 2015:s arbete med sin ambassad har man i Bygd och stad i balans utvecklat en egen variant med Bygdeambassadörer. Tanken är att det mest effektiva sättet att locka människor att flytta till kommunen är via mun-mot-mun-metoden. Erfarenheter från kommuner som jobbat aktivt med att rekrytera nya kommuninvånare via inflyttarmässor visar att detta är väldigt resurskrävande och går långsamt. I stället har man valt att låta delprojektledarna leta rätt på inflyttare på landsbygden och tillfrågat dem om att vara bygdeambassadörer. Strategin är här att satsa på få ambassadörer men att lägga kraft på att samla dem och ge dem verktyg för att marknadsföra Örnsköldsviks landsbygd som en attraktiv boendeort. I maj 2014 hade man en första gemensam träff med bygdeambassadörerna och för närvarande pågår produktion av inspirationsfilmer med några av dem.

### **3.2.4 Synpunkter från utvärderingen – vad kan göras för att stimulera inflyttning på landsbygden?**

**Jobba med attraktivitet** - Fokusgrupperna konstaterar att det man på kommunal nivå kan göra för att stimulera inflyttning (den nationella bostadsproblematiken rör man inte på själv) är att jobba med attraktivitet och service. Ökar ett områdes attraktivitet, så ökar fastigheternas marknadsvärde, vilket kan medföra att fler hus läggs ut till försäljning. För attraktivitet är det viktigt att det finns framtidstro och positiva krafter på landsbygden.

**Fokusera på unga barnfamiljer & kvaliteten i byskolorna** - Flera respondenter pekar på att man om man vill jobba mer fokuserat med att öka inflyttning så bör man fokusera på vissa målgrupper. Till exempel barnfamiljer, där blir i så fall skolan och barnens fritid en nyckelfråga. Att vara långsiktigt tydliga i skolfrågorna, att lyfta den kompetens som finns i byskolorna och jobba med tydliggöra den kvalitet de har alternativt arbeta för att höja kvaliteten.

**Fortsätt använda det goda exemplets makt** - En övervägande del av respondenterna tar upp hur viktigt och verkningsfullt det är att lyfta det som är bra. Man konstaterar att det är något som man arbetat framgångsrikt med i detta projekt på många olika sätt genom: att dra nationell uppmärksamhet till arbetet med servicepunkter, att använda sig av bygdeambassadörer, genom att göra externa och interna studieresor i kommunen, genom att aktivt tipsa medierna om positiva händelser på landsbygden. Särskilt inspirationsresorna tycks ha haft stort genomslag. Många av de som intervjuades, där det ges möjlighet att samtala lite mer kring frågeställningarna, hänvisar till exemplet Resele. Någon nämnde aha-upplevelsen som man fick efter att ha varit i Resele ”de har ju inget speciellt där, ingenting som inte vi har”, vilket är ett gott exempel på hur långt man kan komma genom att jobba strategiskt och långsiktigt med lokala utvecklingsfrågor.



**Hur ser strategin ut?** - Två av respondenterna ifrågasätter huruvida en ökad inflyttning på landsbygden är ett självändamål. Man undrar hur strategin ser ut och påpekar att det här finns ett tudelat ansvar dels hos kommunen att vara tydlig med hur framtidsstrategier ser ut kring exempelvis skolor, dels hos den som väljer att flytta ut att inse att det inte går att förvänta sig full service i utkanten av kommunen. Tydlighet från kommunen är också något som efterfrågas bland representanterna från samhällsföreningarna. Man vill hellre ha besked kring skolfrågan och kunna anpassa sig efter det än att sväva i ovisshet. Ovissheten kring viktiga framtids-frågor tar även mycket kraft som man kanske hade kunnat kanalisera till att uträtta andra viktiga saker.

### 3.3 Ökat utbud av boende

Hus står tomma på landsbygden samtidigt som människor som vill flytta ut på landet har svårt att hitta boende. Detta är en problematik som finns i flera av serviceområdena. Projektledningen skrev därför brev till 1600 ägare av obebodda landsbygdsfastigheter i kommunen.

Tanken var att vara en väckarklocka, att uppmärksamma att det finns en efterfrågan på bostäder. Utskicket gav upphov till stor medial uppmärksamhet och stor respons från fastighetsägarna. Avsikten var inte att förmedla bostäder, vilket en del trodde. Tanken var inte att fastighetsägarna skulle svara på brevet. Därför skickade inte med någon slags svarstalong med utan enbart kontaktuppgifter i fall att någon skulle vilja höra av sig. Trots det inkom det ändå en stor mängd svar per post, mejl och telefon från totalt cirka 200 personer, varav ungefär hälften kunde tänka sig att sälja eller hyra ut. Eftersom utskicket inte hade en svarstalong, gick det inte att göra en uppföljning på delområdesnivå, vilket enligt projektledningen inte heller var avsikten vid utskicket.

I BLT-området har man i samband med sitt lokala utvecklingsarbete inrättat en boendegrupp som genomför en mer ingående lokal inventering av tomma bostäder med syfte att få en bild av områdets bostadsbestånd och intresset av att sälja/hyra ut. Gideå pågår ett liknande arbete inom ramen för deras Leader-projekt.

#### 3.3.1. Synpunkter från utvärderingen rörande ökat utbud av boende

**En positiv snackis** - I samtliga respondentgrupper är man mycket positiva till att brev skickades ut till fastighetsägare till tomma hus på landet. Man anser att det blev en positiv snackis som förhoppningsvis fungerade som en väckarklocka. Många konstaterar att man inte fått någon uppföljning på hur resultatet blev. En del påpekar att man kanske borde ha tänkt igenom aktiviteten mer innan och förberett en uppföljning i flera steg. Andra menar att det var ett bra första steg och att samhällsföreningarna nu får ta vid och arbeta vidare med detta. De har ett annat handlingsutrymme än kommunen och om det är föreningar och husens ”grannar” som är avsändare så menar man att det får en annan kraft.

**Fortsatt stort intresse för boende på landsbygden** - Eftersom inte breven utformades för att kunna följas upp är det svårt att värdera om breven faktiskt lett till att hus hyrts ut eller sålts. Flera respondenter påpekar att man upplever att intresset att flytta ut på landet ökar. I ett område märks det genom att priserna dragit iväg vid de försäljningar som varit. På ett annat håll har det börjat dyka upp lappar på anslagstavlan i affären där folk letar efter vinterbonade hus att hyra eller köpa. I ett område menar en respondent att man ser att det börjat hända saker, folk styckar av fastigheter och hyr ut. I ett annat område har inget alls hänt, man menar att det lediga bostadsbeståndet är i alltför dåligt skick.

**Behov av förändrad nationell bostadspolitik** - Flera respondenter påpekar att utbudet av bostäder är alltför ensidigt. Det behövs fler hyresrätter och trygghetsboenden som skulle kunna leda till flyttkedjor som frigör hus. Men problemet med nybyggnation är att byggkostnaderna blir för höga jämfört med marknadsvärdet, vilket är ett hinder för att kunna finansiera en sådan investering. Här finns en nationell problematik, som enbart kan lösas med en förändrad bostadspolitik rörande kreditgivning och byggkostnader. Samma problematik gäller i områden där många fastigheter har ett stort renoveringsbehov.

### **3.4 Förbättra attityder mellan landsbygd och stad**

Attityder är ett viktigt fokusområde i projektet som också går som en röd tråd genom övriga fokusområden. De attityder som boende på landsbygden har och hur stadens befolkning ser på landsbygden är två viktiga faktorer för landsbygdens attraktivitet hos presumtiva inflyttare samt för upplevelsen av livskvaliteten hos de som redan bor där. Vikten av att arbeta med attityder var även något som kom upp i de fokusgrupper som genomfördes vid kartläggningen av nuläge inför uppstarten av projektet.

Det är svårt att peka ut några enskilda aktiviteter i projektet som syftar till att uppfylla detta mål, det är snarare så att samtliga aktiviteter i projektet, likväl som projektets metoder och arbetssätt, har bäring på detta mål.

#### **3.4.1. Synpunkter från utvärderingen**

Fokusområdet attityder hade i utvärderingen öppet formulerade frågor och gav upphov till många intressanta synpunkter. Av utrymmesskäl sammanfattas i detta avsnitt de konkreta förändringar i synen på landsbygden eftersom den har en tydlig koppling till projektets syfte, samt förslag på hur man bör jobba vidare med attitydförändringar. En sammanställning av en rad ytterligare attityder som behöver förändras återfinns i slutet av rapporten i bilaga 1.

##### **3.4.1.1 Förändringar i synen på landsbygden**

På frågan om man kan se någon skillnad i synen på landsbygden över de senaste åren finns ett samstämmigt svar som återkommer i samtliga respondentgrupper och det är att offermentaliteten på landsbygden har

försvunnit eller i alla fall minskat. Bland de respondenter som kan anses representera kommunen menar man att det har blivit ett varmare samtalsklimat mellan landsbygdsfrågor och stadsrelaterade frågor. De respondenter som bor på landsbygden upplever att det blivit mycket mer attraktivt att bo på landet än det har varit tidigare. I fokusgrupperna konstaterade man att tidigare kritiska röster har blivit mer positiva.

Även de externa respondenterna stämmer in i detta. De poängterar dock att det samtidigt inte har skett någon större nedläggning av någon skola eller dylikt som påverkat debatten, men medger också att det kanske blivit en mer nyanserad bild i medierna av vad det innebär att bo på landsbygden. Men det finns också enstaka respondenter som menar att det inte har hänt något, att det saknas intresse för landsbygden.

### 3.4.1.2 Hur bör man jobba vidare med attitydförändringar

**Det goda mötet** - Man förändrar inte sin inställning till något förrän man varit på en plats eller mött dem som representerar det man har sin inställning till, menar en respondent. Projektet har startat en process, en konstruktiv dialog, det är viktigt att låta den fortsätta i någon form, påpekar flera av respondenterna. Stötta byarna att arbeta vidare med utvecklingsplaner.

**Fortsätt använda det goda exemplets makt** - Många respondenter tycker att man ska fortsätta använda det goda exemplets makt. Även vi som bor på landsbygden har ansvar att vara goda ambassadörer för vår bygd, menar en av respondenterna. Att bemöta negativa attityder med positiva vinklar är en bra strategi, påpekar någon. Det är viktigt att ta vara på mervärden som vi själva är blinda för och lyfta dem. Landsbygden har ett unikt värde kopplat till urbaniseringen, det kommer alltid att finnas en längtan tillbaka och det värdet behöver vi bygga på.

**Politisk tydlighet** – Det är viktigt att i de politiska besluten runt landsbygden vara tydlig med hur man vill ha det, och driva igenom det. Någon påpekar att mycket börjar hos politikerna, hur de talar om landsbygden och de beslut de fattar. Det är också viktigt hur kommunen agerar rent praktiskt, menar fokusgrupperna och pekar på den eftersatta skötseln på vissa byskolor, vilket inte speglar framtidstro. Detta bör gå att lösa på ett bättre sätt, kanske kan man ge uppdrag åt föreningarna att sköta underhållet på skolorna. Landsbygdssäkringen i landsbygdsstrategin är bra, menar en annan grupp. Att inte ställa vi mot dom, utan försöka våga vara långsiktigt tydliga i till exempel skolfrågor, är en strategi som lyfts fram av de externa respondenterna.

## 3.5 Samlad bedömning etapp 2

En av politikerna som intervjuades konstaterade att hela projektet i sig är ett attitydarbete som handlar om att få till en attityd där hela kommunen är viktig, att både bygd och stad är beroende av varandra. Att detta är något man arbetat framgångsrikt med i projektet bekräftas i många av de övriga intervjuerna och mejlutvärderingarna.

Om man ser till den övergripande syftesformuleringen för projekt-etapp 2:

*”att skapa en organisatorisk samverkansmodell för landsbygdsutveckling och öka nätverksbyggandet mellan olika organisationer”*

så kan man konstatera att det är precis det man har gjort. Den organisatoriska samverkansmodellen är inte formaliserad men man har brutit ny mark genom hur projektorganisationen har jobbat med att koppla ihop olika projekt och aktörer i så många olika sammanhang. Det som beskrivs i rapporten är bara en bråkdel av samtliga aktiviteter och initiativ som är tagna inom ramen för projektet. Ur detta perspektiv är det en styrka att projekt-etappens mål varit ganska öppet definierade fokusområden istället för mätbara mål. På så sätt har man istället jobbat med ett öppet angreppssätt vilket har gynnat projektets syfte.

Integrationsaktiviteterna är ett utmärkt exempel på hur delprojektledarna jobbat för att nå resultat i enlighet med projektets övergripande syfte genom att man fungerar som en katalysator som får olika aktörer att arbeta tillsammans och parallellt (i olika delområden) och åstadkomma så mycket mer än vad var och en hade kunnat gjort på egen hand. Man gör det utan att göra det klassiska misstaget att själva gå in och bli alltför operativ och göra allt själv. Som projektledarna själva beskriver det: man fungerar som barnmorskor som hjälper till att föda fram barnet som någon annan skapat och som någon annan sen ska ta hand om.

Om man ser till delmålen/fokusområdena så har man satt ribban högt för sig i projektet. Det är inga små uppgifter man tilldelat sig att hantera inom ramen för projektet. Vart och ett av fokusområdena skulle kunna vara ett projekt vardera. Bedömning av resultatet på dessa områden måste därför ställas i relation till projektets storlek. Trots, eller tack vare, att man inte satt upp mätbara mål för arbetet för fokusområdena så har man lyckats undvika att fastna i teoretiseringar kring hur man ska definiera och operationalisera de olika fokusområdena.

Tycks man ha haft en oerhört kort startsträcka och i stället snabbt tagit sig ut i verkligheten och testat och bara kört på. På så sätt har man fått mycket gjort, det har uppmärksammats och bidragit till en känsla av att det äntligen händer saker på landsbygden. Man har fått olika aktörer att träffas och samarbeta mer än innan. Utifrån det kan man inte annat än att konstatera att projektet har arbetat med sina fokusområden på ett sätt som har gjort att syftet med projekt-etapp 2 har uppnåtts. Dessutom har man uppnått det bakomliggande syftet med det övergripande projektnamnet Bygd och stad i balans genom att man fått tillstånd en attitydförändring, en tillbakagång för offermentaliteten, vilket märks tydligt i utvärderingssvaren.

En viktig anledning till projektets framgång är att man valt att anlita delprojektledare med en lokal förankring ute på landsbygden som konsulter istället för att göra som i det flesta andra projekt och anställa dem. Ett närmare resonemang kring detta följer i nästa kapitel.

## 4 Metoder & arbetssätt

Projektnamnet Bygd och stad i balans förenar de båda projektetapperna och utgör tillsammans Örnsköldsviks kommuns uttalade satsning på landsbygdsutveckling. Därför har ett särskilt kapitel vikts åt att analysera projektet som helhet med fokus på metoder och arbetssätt eftersom just metodutveckling har varit en stor del av båda projektetapperna.

### 4.1 Lokala utvecklingsplaner

Under projektperioden har nio orter tagit fram lokala utvecklingsplaner. Lokala utvecklingsplaner är ett verktyg som många framgångsrika landsbygdsorter använt för att formalisera och prioritera sitt utvecklingsarbete. Delprojektledarna har funnits till hands som bollplank och projektet har stöttat med processledare, lokal och fika för att underlätta processen. Trots stort engagemang från projektledningen har det varit motigt att få folk att engagera sig i arbetet med planerna.

Det är märkligt, för i utvärderingen finns det ett tydlig enighet i nästan samtliga respondent-grupper att lokala utvecklingsplaner är ett viktigt verktyg för ett framgångsrikt arbete med landsbygdsutveckling på lokal nivå. Trots det har man inte lyckats nå ut. Många menar att det kan bero på den allmänna ”fiber-febern” då många orter och byar lagt mycket tid och energi på att starta fiberföreningar. Samhällsföreningarna pekar på allmän tidsbrist, det är många möten där engagemanget är stort men mellan mötena händer inte så mycket. Man menar att den ideella tiden inte räcker, om man får in pengar i ekvationen så skulle utväxlingen öka.

Samtidigt menar förespråkarna att de lokala utvecklingsplanerna är viktiga för att de är ett verktyg som orterna kan använda för att prioritera vad de ska lägga sina resurser på. Genom att hitta en gemensam strategi för det långsiktiga utvecklingsarbetet kan man spara tid på sikt. Både tjänstemännen och Bygderådet påpekar även att det med största sannolikhet kommer att bli så att man kommer att behöva ha lokal utvecklingsplan när man söker Leaderstöd i framtiden.

### 4.2 Projektets utlokaliserade arbetssätt

Projektet har koordinerats av landsbygdsutvecklaren på tillväxtavdelningen vid Örnsköldsviks kommun. En huvudprojektledare och fyra delprojektledare på totalt motsvarande 1,25% tjänst per projekt-etapp har anlåtats som konsulter. Varje delprojektledare har ansvarat för att närvara lokalt och utveckla aktiviteter, sammankalla/initiera och samordna möten utifrån respektive delområdes specifika behov och förutsättningar.

Huvudprojektledaren har stått för de övergripande arbetet och samordningen mellan delområdena. Projektkoordinatören på kommunen har utgjort en naturlig länk in i den kommunala organisationen samt till andra relaterade

tillväxtprojekt. Att ta in de fem projektledarna som konsulter var ett medvetet val för att säkerställa att projektet har en lokal förankring. Delprojektledarna har fyllt en viktig funktion i att förmedla kontakter, och information kring det som händer i andra projekt. De har fungerat som ”blåslampor” att de initierat och stöttat aktiviteter. Det framgår tydligt i utvärderingarna att deras arbete har uppskattats. Projektledningen har haft en viktig funktion i att samla och sprida information om allt som händer i de olika landsbygdsområdena.

En annan viktig del i projektets framgång är sannolikt greppet att ha lokala projektledare som konsulter. De blir en länk mellan landsbygden och staden, utan att de som anställda projektledare suggs in i kommunens egen organisation. Att anställa projektledare är på pappret är billigare för kommunen per timme men i gengäld försvinner en stor del av arbetstiden till kommun-interna möten som kanske inte alltid är relevanta för projekten.

Det faktum att delprojektledarna är konsulter gör sannolikt också att de lättare undviker att bli alltför operativa. En heltidsanställd projektledare hamnar lätt i en situation att de tar större ansvar och blir mer operativ än den borde vara. Konsultprojektledaren måste kunna redogöra för vad den har gjort de timmar hen har arbetat, vilket sannolikt gör att hen undviker att göra saker som inte ligger inom hens direkta ansvarsområde.

## 5 Slutsatser & rekommendationer

### 5.1 Synpunkter från utvärderingen

Här följer en kort sammanfattning av vad som kom fram i respondenternas svar på vad projektet skapat för nytta och hur man bör jobba vidare framöver. Texten är uppbyggd av ett stort antal citat ur utvärderingen som grupperats tematiskt och redigerats för att bli mer sammanhängande.

#### 5.1.1 Vilken nytta har projektet som helhet skapat?

**Stöd, kraft & uppmärksamhet** - Projektet har varit ett viktigt stöd för butikerna, både ekonomiskt och praktiskt. Det har gett kraft åt olika aktiviteter, arrangemang och projekt. Det har gett medial uppmärksamhet till landsbygden och Örnsköldsvik. Landsbygdsfrågorna har hamnat högt upp på agendan. Men man måste fortsätta jobba strategiskt med frågorna menar respondenterna. Ett antal utvecklingsplaner har kommit till, vilket är bra då det innebär att det som diskuteras på alla möten kommer på pränt och vidare i en plan. Det har nog hänt saker innanför kommunens väggar, poängterar en respondent som tycker att man haft en fantastiskt engagerad strateg/utvecklare som varit pådrivande. Flera påpekar att det har varit positivt med lokala projektledare som finns kvar i området som privatpersoner även fast projektet tar slut. Projektet har upplevts som en hjälpande hand på vägen, en trygghet att veta att det finns någonting ”bakom”, en som tycker det är viktigt med balans. Eldsjälarna har fått stöd så att de orkar lite till.

**Positivare, mer gemenskap och tolerans** - Det har blivit en positivare

attityd. Många bygder känner sig starkare och invånarna är stoltare. Samarbetet mellan föreningar har ökat. Stadsborna har blivit mer delaktiga i vad som händer på landsbygden. Medvetenheten har ökat kring det ömsesidiga beroendet mellan bygd och stad. Projektet har satt fokus på integrationsfrågan vilket lett till ökad tolerans, ökad gemenskap och ökat engagemang.

### 5.1.2 Vad saknas för fortsatt utveckling framåt?

**Fokusera & kraftsamla** - Viktigt att arbetet drivs vidare så att det inte går till spillo. Arbetssättet med en lokal förankring är viktigt att behålla. Flera respondenter menar att det är viktigt att fortsätta arbetet men att prioritera och fokusera på realistiska och konkreta frågeställningar. Till exempel hitta ett antal utmaningar och jobba fokuserat med dem så att det inte blir för spretigt. Grunda det på någon form av omvärldsanalys, tycker någon. Fortsätt på den inslagna vägen och ha ett antal människor som vaknar på morgonen och brinner för att jobba med de här frågorna, men inte som ett projekt utan som ett kommunalt ordinarie uppdrag, menar en annan. Fortsätt arbetet med att stötta föreningar och andra som jobbar med utveckling av landsbygden. Var en blåslampa för att få igång aktiviteter. Involvera ungdomar i landsbygdsutvecklingen. Det får inte bli så att landsbygdsutveckling är en egen ö i allt annat utvecklingsarbete. Rent organisatoriskt menar en respondent att det behöver ha en fast punkt och koppling till kommunens totala utvecklings- och tillväxtarbete. Men man måste samtidigt ändå markera att det är satsningar på landsbygden. Destinerade resurser till landsbygdsutveckling måste finnas, arbetet ska inte vara beroende av tillfälliga EU- eller länsstyrelsepengar.

**Satsa på framtidstro** - Många av respondenterna tycker att man ska fortsätta lyfta det positiva, jobba vidare med bygdeambassadörerna. Visa framtidstro i offentliga lokaler genom att underhålla dem. Skapa framtidstro hos de barn och ungdomar som växer upp på landsbygden. Ge dem en bra grund för att kunna vidareutbilda sig och sedan vara trygga i att servicen kommer att finnas kvar så att man kan återvända när man vill rota sig, menar en respondent. En av externa respondenterna uppmanar till att fortsätta och satsa och säkra bredbandsuppkopplingen, har du bara kommunikationerna så kan du bor var som helst. Digitalt och tekniskt finns inga gränser längre.

**Stärk de ideella krafterna** - Fortsätt stötta föreningar och grupper som vill jobba med samhällsutveckling i sina byar. Landsbygden bärs upp av ideellt arbete, vilket är en fantastisk kraft men sårbart, för det finns också en stor ideell trötthet. Många av respondenterna lyfter upp denna problematik. Bemötande är viktigt för att få folk att orka. Man kan göra otrolig skillnad med lite medel. Bara att bli uppmärksammad i det lilla gör stor skillnad. Det är viktigt med fortsatt utbyte mellan orterna. Det gör att alla inte behöver uppfinna hjulet själva. Man kan träffas och inspireras av varandras arbete.

## 5. 2 Rekommendationer inför fortsatt arbete

Man skulle kunna se projektet Bygd och stad i balans som en uppstartsfas av ett nytt offensivt sätt att jobba med landsbygd och stadsutveckling. I denna

**Fokusera & kraftsamla**

uppstartsfas har projektets bredd och projektledningens snabbfotade agerande varit en tydlig framgångsfaktor. I nästa skede vore det önskvärt att stanna upp och prioritera och fokusera arbetet på mer specifika frågeställningar. Att prioritera vad man ska jobba med, kan nog bidra till att det blir lättare att få till stånd ett fortsatt engagemang från den ideella sektorn.

I fokusgruppsutvärderingen som projektledningen har genomfört satte man ord på något mycket viktigt: att det man på kommunal nivå kan göra för att stimulera inflyttning (den nationella bostadsproblematiken rör man inte på själv) är att jobba med attraktivitet och service. Att jobba med attraktivitet och service är nyckeln till att få fler att välja att bo på landsbygden. För attraktivitet är det viktigt att det finns framtidstro och positiva krafter. En metod som projektet har använt på ett framgångsrikt sätt är det goda exemplet och det bör man fortsätta med. En annan relaterad metod för att jobba med attitydförändringar och skapa framtidstro är att skapa gemensamma verklighetsbeskrivningar som grundar sig på fakta. Till exempel: hur ser befolkningsutvecklingen egentligen ut i de olika områdena, har alla samma förutsättningar/problematik? På så sätt skulle man kunna slå hål på en del myter, och bekräfta andra. Den typen av inspel skulle kunna vara värdefulla dels på attitydnivå, dels i byarnas fortsatta arbete med utvecklingsplaner.

I tillväxtverkets skrift *Attraktionskraft för tillväxt och utveckling*<sup>2</sup> konstaterar man att det inte finns någon ”quick fix” för att stärka en Orts attraktionskraft, att det är viktigt att börja i de egna förutsättningarna och att ett systematiskt angreppssätt och konsekvent genomförande är en god förutsättning för att driva arbetet i önskvärd riktning. Utifrån sin analys av olika aktörers arbete med att stärka attraktionskraften pekar man också ut ett antal framgångsfaktorer: ledarskap, samverkan, nätverk och eldsjälarna samt tolerans och öppenhet. Dessa framgångsfaktorer har en tydlig koppling till hur man arbetar i projektet och det visar tydligt att Örnsköldsviks kommun är på rätt väg i sitt arbete med Bygd och stad i balans. Skriften innehåller en översikt över olika sätt att strukturera arbetet med attraktivitet, och kan vara ett bra stöd i att strukturera det fortsatta arbetet.

Lyft större strategiska frågor till rätt nivå. Detta gäller främst integrationsfrågan men delvis även frågan om besöksnäringens informationen på servicepunkterna. De integrationsaktiviteter som genomförts är bra och man ge de goda fortsättningar att fortsätta. Men arbetet behöver också sättas i ett större sammanhang och hanteras långsiktigt strategiskt. Den samverkansmodell som Bygd och stad i balans står för kan fortfarande vara användbar för att samla ideella krafter på landsbygden kring aktiviteter kopplat till asylsökande men det bör vara en del av en tydligare och mer sammanhållen strategi kring hur kommunen jobbar med dessa frågor.

I princip allt utvecklingsarbete på landsbygden bygger på ideella krafter. För att säkerställa att de ska orka vidare är det viktigt att försöka finna så många strategier som möjligt för att motverka den ideella tröttheten. Ett flertal har nämnts i denna rapport: uppmärksamma det arbete som görs, bemötande,

**Skapa gemensamma verklighetsbeskrivningar & ta fram en tydlig strategi för arbetet**

**Lyft strategiska frågor till rätt nivå, istället för att skapa parallella system**

**Hitta strategier för att motverka den ideella tröttheten!**

<sup>2</sup> **Attraktionskraft** – för tillväxt och utveckling, utgiven av Näringsdepartementet 2014 sid 26, 38-40



tydlighet från kommunens sida, även när det gäller negativa saker.

Lokala utvecklingsplaner är ett verktyg som många tror på. Från kommunens sida ser man det som något som skulle kunna underlätta för den ideella sektorn. Genom att fokusera sina insatser skulle den ideella sektorn kunna få större utväxling på sitt engagemang på sikt. Dock har detta budskap inte nått fram. Kanske kan en kortsiktigare belöning få dem att orka nå fram till den långsiktiga belöningen. Här kommer några förslag till ”morötter”:

- Samhällsföreningarna efterfrågar mindre prat-möten och mer konkret stöd med projektansökningar och liknande. Kanske skulle en kortsiktig belöning för orter som årligen uppdaterar sin lokala utvecklingsplan kunna vara att de får konkret hjälp av en projektcoach?
- Kanske kan man utforma det som en ”samhällsutvecklingspeng”? På samma sätt som man vårdar byn genom att hålla snyggt på badplatsen kan man ju anses vårda byn genom att jobba aktivt med utvecklingsfrågor.
- Kanske kan man med inspiration från Världsklass 2015 användas sig av incheckningar? En fördel med det arbetssättet är att man där även kan fånga upp engagemang som ligger utanför den traditionella föreningskulturen.

Ta till vara på den informella samverkansmodell som börjat utkristallisera sig. I svaren i utvärderingen uttrycks en stor oro/osäkerhet kring hur man ska jobba vidare med de här frågorna när projektet tar slut. Även om man inte är helt klar över *hur* arbetet kommer att bedrivas vidare, så vore det värdefullt att på ett så tidigt stadium som möjligt ändå meddela att man kommer att jobba vidare. Många människor har engagerat sig, det råder en allmän ideell trötthet, därför är det viktigt med tydlighet. Varje gång kommunen kommer dragandes med ett nytt projekt och en ny projektledare finns en risk att de ideella krafterna försvagas för att man upplever att man ständigt måste börja om från början. Om man hittar ett sätt att bibehålla den projektinfrastruktur Bygd och stad i balans har upprättat, kommer man på sikt även underlätta för andra projekt och kommunala verksamheter vid tillfällen då man vill föra en dialog eller genomföra aktiviteter riktade till landsbygden.

**Mera morötter till landsbygden!**

**Säkra en framtida avkastning på det upparbetade förtroendekapitalet**

## BILAGA 1 FÖRSLAG UR UTVÄRDERING

### Konkreta förslag på utveckling av mötesplatser för integration:

- Att man är på ställen där man får lära sig nya saker, får veta vad det finns för service och ta del av samhällsinformation. Exempel från Kramfors: där medborgare hjälpte nysvenskar att öva på att tala svenska i vanlig kvällsmiljö (på biblioteket)
- Fadderverksamhet.
- Saker man gör tillsammans som får igång en kontakt, ett samtal: bowling, boule, Studiecirklar för mindre grupper.
- Fysiska aktiviteter: bygga, vandra, hjälpa till att renovera bygdegården, träna, sjunga måla. Saker som ”tvingar till samarbete” sport-, hantverks-, dans- eller musikaktiviteter.
- Tillskapa möjligheter för trädgårdsodling för både nya och gamla invånare, inte traditionella kolonilotter, utan odlingslotter med säsongsoodling i anslutning till där människor bor. Ska inte vara gratis, men så pass intressant att både boende sedan tider och nysvenskar kan mötas på det området.
- Jobba med entreprenörskap kopplat till MKC, ge handledarresurs.
- Tema: hur man firar högtider i andra länder
- Ordna tävlingar mot andra MKC.

### Attityder som behöver förändras

- Öka medvetenhet om att vi aldrig kan få samma service som tätorten.
- Offermentaliteten och nånannanismen. Att ingen bryr sig om oss på landsbygden.
- Landsbygden som bidragstagare – byggs det en väg i en storstad så investeras det pengar medans det anses vara bidrag som ges till byggen på landsbygden. Frågan om vem som är tärande på vem.
- Att lantisar är mindre smarta än stadsbor. Att landsbygdsbor är världsfrånvända ”lantisar”
- Att det inte händer nåt på landsbygden.
- Att allt ska vara som förr. De som bodde här som barn men nu har flyttat, de vill att allt ska vara som för 50 år sedan-
- Att landsbygden inta bara ses som en kostnad. Man borde visa de mervärden som finns på landsbygden.
- Att det inte finns några kompetenta lärare på landsbygden.
- Att man inte är bonde bara för att man bor på landsbygden, det finns massor av entreprenörer inom massor av olika branscher.