

Avsedd för  
**Jordbruksdepartementet**

Dokumenttyp  
**Rapport**

Datum  
**September 2010**

# MILJÖ OCH LANDSBYGDSPROGRAMMET 2000-2006 EFFEKTUTVÄRDERING



## INNEHÅLL

<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>1. Uppdraget</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Uppdraget	6
1.3 Metod	6
1.4 Genomförande	7
<b>2. Uppdragets utgångspunkter</b>	<b>9</b>
2.1 Miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006	9
2.2 Projektstöden i Miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006	9
2.3 Resultat från tidigare studier	11
2.4 Projektstöden i Västra Götaland	12
<b>3. Presentation av fallstudierna</b>	<b>14</b>
<b>4. Effekter</b>	<b>18</b>
4.1 Etableringen av konkurrenskraftiga verksamheter	18
4.2 Bidragit till utvecklingen av en bransch/område	19
4.3 Bevarade och nya arbetstillfällen	20
4.4 Nya affärsmöjligheter	21
4.5 Etablering av nätverk	22
4.6 Stärkt varumärke	22
4.7 Ökad kunskap och kompetensutveckling	23
4.8 Spridningseffekter	23
4.9 Jämställdhet	24
4.10 Projektstödet betydelse för effekter	24
<b>5. Förklaringsfaktorer</b>	<b>26</b>
5.1 Bidragsanalys	26
5.2 Vilka förklaringsfaktorer ser vi?	27
5.3 Förklaringsfaktorer kopplade till projektstödet	31
5.4 Hur påverkade förklaringsfaktorerna resultat och effekter?	32
<b>6. Slutsatser och rekommendationer</b>	<b>35</b>
<b>Bilaga 1: Fallstudierna</b>	<b>37</b>
Organisationer som stödmottagare	37
Samverkansprojekt	46
Enskilda stödmottagare	51
<b>Bilaga 2: Referenser</b>	<b>57</b>

## SAMMANFATTNING

Miljö- och landsbygdsprogrammet pågick mellan år 2000-2006. Programmet var indelat i två insatsområden; Insatsområde I – Ett ekologiskt hållbart lantbruk samt Insatsområde II – En ekonomiskt och socialt hållbar utveckling på landsbygden. Insatsområde I omfattade cirka 90 procent av budgeten. Insatsområde II omfattade fyra typer av stöd inom ramen för sitt syfte; investeringsstöd, startstöd, förädlingsstöd och projektstöd.

Ramböll Management har av Jordbruksdepartementet fått i uppdrag att genomföra en kvalitativ utvärdering av effekterna av Miljö och landsbygdsprogrammet 2000-2006 med fokus på projektstöden. Utvärderingen skall ses som ett komplement till framför allt "Slututvärderingen av miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006 – vad fick vi för pengarna?" som genomfördes av Sveriges Lantbruksuniversitet 2009.

Syftet med uppdraget är att bidra till kunskaper om projektstödens långsiktiga effekter och även analysera hur dessa effekter kan förklaras.

Ramböll har genomfört en kvalitativ effektutvärdering i form av tio fallstudier av projekt som uppbar projektstöd inom insatsområdet Diversifiering i Västra Götaland.

### Mål

Projektstödens övergripande syfte var att främja sysselsättning, tillväxt och bosättning på landsbygden. De syftade således till att främja breddning eller omställning av det traditionella lantbruket, med det övergripande målet att främja sysselsättning, tillväxt och bosättning på landsbygden. Det operativa målet för insatser inom projektstöden var att fördubbla andelen lantbruksföretag ifrån 7,5 procent 1999 till 15 procent 2006.

Insatsområde II syftade till att verka för en ekonomiskt och socialt hållbar utveckling. För insatsområdet Diversifiering var målet mer specifikt att höja kvalitén och konkurrenskraften i de investeringar och marknadsföringsåtgärder som programmets övriga insatser syftade till att stödja genom att ta fram, introducera och utveckla nya konkurrenskraftiga verksamheter med förutsättningar att bli varaktiga, såväl sådana som hade direkt koppling till jord- eller skogsbruket, men också till sådana som saknade anknytning till lantbruksföretaget.

### Effekter

Nedan sammanfattas några av de viktigaste effekterna.

Ett första steg är i vilken mån de affärsverksamheter som etablerades genom projektstöd har visat på *varaktighet*, det vill säga i vilken mån de överlevt utan stöd. Fallstudierna som ingår i utvärderingen har haft en tydlig inriktning på diversifierandet och breddandet av verksamheten genom att etablera nya inkomstbringande verksamheter. (Några av projekten har också varit inriktade på att främja befintligt företagande.) Vi kan konstatera att de etablerade verksamheterna uppvisar en hög grad av bärkraftighet och också har utvecklats och diversifierats vidare genom att företagaren upptäcker eller att kunderna efterfrågar ytterligare andra produkter/tjänster med koppling till verksamheten.

Genom fokus på förnyelse och förändring av lantbruket kan också projekten i viss mån också sägas ha bidragit till *utvecklingen av en bransch/område* i en vidare bemärkelse inom regionen. Detta gäller framför allt de projekt som syftat till att utveckla för regionen relativt unga eller icke-traditionella branscher. Det innebär dock också att långsiktiga processer, vilket innebär att medan projekten inte alltid nådde förväntade resultat (i form av etablerade verksamheter, affärsmöjligheter etc.), bidrog projekten till långsiktiga effekter i form av kunskapsutveckling, kunskapsutbredning och en ökad affärsmässighet. Sex av tio projekt har haft denna inriktning.

Ett av projektstödens mål var att det skulle leda till ökad sysselsättningsgrad inom jordbruket och minskning av beroendet av inkomster vid sidan av lantbruket. Intervjupersonerna har ombetts bedöma i vilken utsträckning de anser att projektstödet har bidragit till att *bevara och/eller skapa nya arbetstillfällen*. I den mån de fanns mål specificerade kring bevarandet av arbetstillfällen uppfylldes de i hög grad. (Det är dock inte alltid detta finns specificerat.) Det är företrädesvis skapandet av nya arbetstillfällen som i någon mån understiger förväntningarna. Konjunkturen, konkurrensen och svårighet att växa i den takt som planerades anges som skäl till detta.

Det är komplicerat att bedöma effekterna, det vill säga om dessa arbetstillfällen fortfarande finns kvar samt om nya genererats. Det kausala sambandet mellan utvecklingen och projektstödet kan inte fastställas. I fem av tio projekt anger deltagarna att projektet har bidragit till att minskat beroendet av inkomster vid sidan av jordbruket/verksamheten, och att de idag försörjer sig på heltid eller en, i jämförelse med innan projektstödet, utökad deltid.

Att stärka företagandet på landsbygden genom att *etablera nätverk*, antingen för att samla företag inom en bransch eller på en plats, har varit ett mål för sex projekt. I fem fall lever nätverken kvar och i många fall spelar de en fortsatt viktig roll.

Företagarna har också kunna *stärka sitt varumärke* genom en medveten satsning på marknadsföring. Satsning har gett utdelning i flera fall genom att den nya verksamheten har fått en god start genom den uppmärksamhet och de kunder som marknadsföringsinsatserna har genererat.

*Spridningseffekter*, det vill säga om projektstöden har fått en positiv effekt genom att projekten har erbjudit goda exempel och inspirerat andra, är svårfångade. Dock finns vissa indikationer på att projektstöden har bidragit till en lokal mobilisering, och inspirerat till nyföretagande.

Resultaten och effekterna av fallstudierna svarar mot de övergripande målen för projektstöden och för programmet som helhet. Projektidéerna har svarat mot programmets syfte och projekten har genom sitt genomförande och resultat gett bidrag till en ekonomiskt och socialt hållbar utveckling.

### **Förklaringsfaktorer**

Ett projekt kan ha nått goda kortsiktiga resultat, men gett mindre tydliga effekter. Likaså kan ett projekt inte ha uppnått planerade resultat, men kan på sikt ge upphov till effekter. För att förklara såväl resultat och effekter som skillnad mellan resultat och effekter är det viktigt att identifiera faktorer som kan ha haft både en positiv och negativ inverkan på resultat och effekter.

Viktiga förklaringsfaktorer kopplade till stödmottagaren är:

- Personliga drivkrafter
- Tillgången till resurser, såväl ekonomiska som organisatoriska
- Kunskaper och kompetens
- Nätverk och kontakter
- Att projektet bygger på en stark affärsidé och genomförande av projektet är effektivt
- Förmågan att förnya och integrera den nyutvecklade verksamheten för att säkerställa hållbarhet
- Förmågan att hantera motstånd och ifrågasättande
- Förmågan att hantera omvärldsfaktorer som påverkar genomförandet av projektet

Viktiga förklaringsfaktorer kopplade till projektstödet är:

- Projektstödet relevans och innehåll – balans mellan olika typer av stödmottagare och olika typer av projekt på regional nivå

- Projektstödet utformning och genomförande vad gäller administration, kontakt mellan handläggare och sökande, etc.

### **Rekommendationer**

- Utveckla nätverk

En stark affärsidé kan få projektstöd och genomföras framgångsrikt, men blir inte hållbar om förklaringsfaktorer som tillgång till nätverk och ekonomiska resurser saknas. Betydelsen av exempelvis nätverk, både som förklaringsfaktor till resultat och som resultat av ett projekt, kan inte underskattas – tillgången till nätverk bidrar till ett kunskapsutbyte, ger ett forum för att utbyta idéer och erfarenheter samt utökar kundkretsen.

Mot denna bakgrund anser vi att det finns all anledning att stödja olika former av nätverk, och framförallt stödja redan etablerade nätverk. Det kan även finnas anledning att fundera över möjligheten att prioritera och fokusera samt stödja vissa typer av nätverk inom vissa branscher.

- Kurs/seminarieverksamhet bidrar till att sprida kunskap och kontakter

Då effektutvärderingen pekar på att ökade branschkunskap samt ökade kunskaper om projektledning/ansökningar har varit en framgångsfaktor i genomförandet, finns det även indikationer på att just stöd till olika former av kurser ger långsiktiga effekter.

- Fokus på starka projektidéer med en tydlig affärsplan

Genomgående i intervjuerna har affärsplanens betydelse nämnts som en bidragande faktor till att man vågat satsa på en ny eller utvecklad verksamhet. Det är därför vårt förslag att man i framtida satsningar ger stöd åt organisationer, nätverk och affärsrådgivare att guida företagaren genom en affärsplan. Det är även ett sätt att i ett tidigt stadium klargöra huruvida det finns en rimlighet att satsa på en affärsidé.

- Viktigt med kompetenta projektledare som har stöd av en organisation

För att kunna utveckla nätverken, expandera kurs och seminarieverksamheter och utöka fokus på affärsplaner krävs det att projektledare som innehar företagarkompetens utökas.

- Stödja kvinnors organisering på landsbygden

I intervjuerna har även deltagare av organisationer och nätverk lyft betydelsen av kvinnors delaktighet som anses bidra till förnyelse av lantbruket och vikten av att tillväxtpotentialen i traditionellt kvinnodominerade områden uppmärksammas. De finns därför all anledning att stödja kvinnors organisering på landsbygden.

# 1. UPPDRAGET

## 1.1 Bakgrund

Miljö- och landsbygdsprogrammet pågick mellan år 2000-2006. Programmet var indelat i två insatsområden; Insatsområde I – Ett ekologiskt hållbart lantbruk, samt Insatsområde II – En ekonomiskt och socialt hållbar utveckling på landsbygden. Insatsområde I omfattade cirka 90 procent av budgeten. Insatsområde II omfattade fyra typer av stöd inom ramen för sitt syfte; investeringsstöd, startstöd, förädlingsstöd och projektstöd.

Åtgärderna inom ramen för insatsområde II syftade till att möta det senaste decenniets strukturella förändringar inom det svenska jordbruket, främst genom att uppmuntra till kompletterande verksamheter på landsbygden. Det huvudsakliga målet med insatserna var att bidra till en ekonomisk och social hållbar utveckling genom att minska beroendet av jordbruket.

## 1.2 Uppdraget

Ramböll Management har av Jordbruksdepartementet fått i uppdrag att genomföra en kvalitativ utvärdering av effekterna av Miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006 med fokus på projektstöden. Utvärderingen ska ses som ett komplement till "Slututvärderingen av miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006 – vad fick vi för pengarna?" som genomfördes av Sveriges Lantbruksuniversitet 2009. Syftet med uppdraget är att bidra till kunskap om projektstödet effekter, samt att analysera hur dessa effekter kan förklaras.

Följande frågeställningar har stått i fokus för utvärderingen:

- Vilka *kvalitativa effekter* har projekten gett upphov till, t.ex. nätverk, kontakter samt spridningseffekter till näringslivet i bygden?
- Vilken effekt har projektstöden gett i form av *skapade/bevarade arbetstillfällen* (direkt och indirekt) som kvarstår minst ett år efter projektets slut?
- Finns det några specifika *framgångsfaktorer* som gör att projekten har gett de förväntade effekterna?
- Finns det några specifika *faktorer* som *försvårar* för projekten att bli framgångsrika?

Studien har därför i huvudsak fokuserats till kvalitativa variabler i form av effekter som kvarstår ett till tre år efter det att projekten har avslutats.

Utvärderingen har en kvalitativ, snarare än kvantitativ, ansats och har genomförts i form av tio fallstudier i Västra Götaland. Preliminära resultat presenterades vid dragning på Jordbruksdepartementet 2010-08-17.

## 1.3 Metod

I fokus för utvärderingen har *effekter* stått. Effekterna är de positiva eller negativa förändringar som producerats av insatsen, direkt eller indirekt, avsedd eller oavsedd. En viktig fråga är i vilken mån effekterna av projektstöden är bestående. Finns det finns förutsättningar för långsiktig överlevnad hos de företag som etablerats? Vilka ytterligare effekter är synliga? Tillika har spridningseffekter studerats i utvärderingen – har projektstöden inneburit att fler i stödmottagarnas närhet har inspirerats att utveckla sitt företagande?

Syftet med en effektutvärdering är att följa upp och utvärdera påverkan på ett fenomen tillstånd som *en följd av* en intervention. Detta innebär att det ska finnas en kausalitet mellan en intervention och en effekt - att orsakssambanden fastställs. En *förändring* avser däremot hur situationen såg ut före och efter insatsen, där effekten av insatsen ofta är en del men inte hela förklaringen till att förändringen kom till stånd. För att exemplifiera: I de studerade verksamheterna har mycket förändrats sedan projektet genomfördes. Vilka förändringar kan tillskrivas projektstödet? Vad har skett av andra skäl? Av central vikt är

således även att utvärderingen försöker belysa de kausala sambanden bakom den uppnådda förändringen och genomförandet.

Det är också viktigt att poängtera att det finns ett antal studier och utvärderingar genomförda av Miljö- och landsbygdsprogrammet och även projektstödet, där resultat, framgångsfaktorer och hinder för projekten har identifierats. Som ett led i utvärderingen har därför en förstudie genomförts, där de viktigaste slutsatserna sammanställts. Förstudien ligger till grund för en bidragsanalys.

En bidragsanalys innebär en kvalitativ bedömning av insatsens effekter med utgångspunkt i såväl styrkan hos insatsens teoretiska grund, som implementering och genomförande. Utgångspunkten för bidragsanalysen är frågeställningar som: I vilken utsträckning är det rimligt att förmoda att projektstödet gav upphov till de önskade långsiktiga effekterna? I vilken utsträckning var genomförda insatser att se som relevanta för att uppnå de önskade resultat och effekter? Det är dock viktigt att poängtera att metoden inte bevisar att effekter kan, eller inte kan, tillskrivas en viss insats. Däremot skapas en god grund för att argumentera för att det är sannolikt att så är fallet, eller inte.

Som en lämplig metod för att besvara frågeställningarna och genomföra utvärderingen valdes jämförande fallstudier. Detta då fallstudier ger möjlighet till en djupanalys av enskilda projekt, samt ger en kvalitativ bild av dess resultat och effekter. En fallstudie har ett granskande syfte och ger en bild av mer komplexa sammanhang, t.ex. sociala förhållanden och relationer i en specifik kontext. Fallstudier ger möjlighet att gå på djupet i enskilda projekt, både för att beskriva kvalitativa effekter, att förstå hur stödet kommer till användning, samt för att finna ut vilka faktorer som hindrar eller bidrar till goda resultat (framgångsfaktorer). Jämförelser mellan fallstudier gör det möjligt att i någon mån konstanthålla omständigheter för att därigenom identifiera de faktorer som faktiskt påverkat resultatet.

#### 1.4 Genomförande

I ett första steg samlades data in i form av tidigare studier av landsbygdsprogrammet. Såväl nationella som regionala utvärderingar och forskning sammanställdes i en förstudie i syfte att skapa en bild av vad som hittills presenterats på fältet.

I samråd med uppdragsgivaren togs beslut om att studera projekt i Västra Götalandsregionen, bl.a. med anledning av länets varierade jordbruk samt den höga andelen projektstöd.

Då stödåtgärden Diversifiering inom och med anknytning till lantbruket var det största stödåtgärden, beslutades i samråd med uppdragsgivaren att välja projekt inom ramen för detta område. Ett ytterligare skäl var att diversifiering, jämfört med övriga stödåtgärden, var det område som till störst del anknöt till projektstödens övergripande syfte.

Ursprungligen planerades att urvalet skulle baseras på att det fanns en variation i utfall (lyckat – mindre lyckat), genom en sammanställning av uppnådda resultat och indikatorer. Dock fanns ingen sådan sammanställning tillgänglig, varför urvalet i stället genomfördes slumpmässigt, men med kontroll på geografiskt läge och projektets inriktning. Detta för att täcka in flera olika typer av projekt samt för att få en spridning över hela regionen.

De fallstudier som valdes ut var samtliga ifrån förra programperioden (2000-2006). Detta för att projekten skulle vara avslutade sedan en period tillbaka, vilket i sin tur skulle öka sannolikheten att eventuella långsiktiga effekter skulle vara synliga. Det skulle också ge projektägare och deltagare en chans att, till viss del, distansera sig till projektet och processen.

Fallstudierna genomfördes genom platsbesök på respektive gård eller bas för de olika projekten, och föregicks av studier av tillgänglig dokumentation kring respektive projekt<sup>1</sup>. Intervjuer genomfördes med projektägare/projektledare samt med ytterligare nyckelpersoner i form av familjemedlemmar, anställda, samverkanspartners,

<sup>1</sup> Tillgången skriftligt underlagsmaterial kring respektive projekt har varierat.

projektdeltagare och/eller handläggare på länsstyrelsen i Västra Götalands län. I vissa fall har kompletterande telefonintervjuer genomförts. Dessa fallstudier dokumenterades skriftligt under varje besök.



## 2. UPPDRAGETS UTGÅNGSPUNKTER

### 2.1 Miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006

Europeiska rådet beslutade 1999 om en reformering av jordbrukspolitiken, i enlighet med Agenda 2000<sup>2</sup>. I samband med Agenda 2000 antogs också rådets förordning om stöd till utveckling av landsbygden, den så kallade Landsbygdsförordningen<sup>3</sup> som statuerar ramarna för EU:s stöd till en hållbar utveckling av landsbygden. Utifrån denna förordning formulerar varje land sitt respektive landsbygdsprogram, vilket i Sverige benämndes Miljö- och landsbygdsprogrammet för år 2000-2006.

Miljö- och landsbygdsprogrammet pågick mellan år 2000-2006 och var det andra i raden av denna typ av program i Sverige. Programmets finansieringsperiod pågick mellan den 16 oktober 1999 och den 15 oktober 2006, och avslutades den 31 december 2006. Programmet finansierades med ungefär lika stora delar nationella medel som EU-medel, och omfattade totalt drygt 23 232 miljoner kronor, där EU stod för 75 procent av finansieringen.<sup>4</sup>

Programmet var indelat i två insatsområden; Insatsområde I – Ett ekologiskt hållbart lantbruk, samt Insatsområde II – En ekonomiskt och socialt hållbar utveckling på landsbygden. Insatsområde I omfattade cirka 90 procent av budgeten. Insatsområde II omfattade fyra typer av stöd inom ramen för sitt syfte; investeringsstöd, startstöd, förädlingsstöd och projektstöd. Åtgärderna inom ramen för insatsområde II syftade till att möta det senaste decenniets strukturella förändringar inom det svenska jordbruket, främst genom att uppmuntra till kompletterande verksamheter på landsbygden. Det huvudsakliga målet med insatserna var att bidra till en ekonomisk och social hållbar utveckling.

I nuläget pågår i Sverige det tredje landsbygdsprogrammet (2007-2013), vilket är uppdelat i fyra så kallade axlar vars mål och inriktningar är gemensamma för EU-länderna. Programmet finansieras av såväl EU-budget som nationella medel, och omfattar totalt cirka 36 miljarder kronor, eller drygt 5 miljarder kronor per år.

### 2.2 Projektstöden i Miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006

Åtgärderna inom insatsområde II syftade till att möta det senaste decenniets strukturella förändringar inom jordbrukssektorn. Detta gjordes genom att skapa incitament för lantbrukare att starta kompletterande verksamheter i syfte att minska beroendet av jordbruket. Projektstödens roll var huvudsakligen att underlätta för lantbrukare att anpassa eller ställa om traditionell jord- eller skogsbruksdrift till andra typer av näringsverksamhet som t.ex. turism eller vidareförädling av gårdens produktion. De syftade således till att främja breddning eller omställning av det traditionella lantbruket, med det övergripande målet att främja sysselsättning, tillväxt och bosättning på landsbygden.

Projektstöd kunde erhållas inom något av följande fem åtgärder;

- i) diversifiering inom och med anknytning till lantbruket
- ii) marknadsföring av kvalitetsprodukter från lantbruket
- iii) främjande av landsbygdsturism
- iv) utveckling av infrastruktur
- v) bytveckling och bevarande av kulturarvet

Det sammantagna operativa målet för samtliga fem insatser var att fördubbla andelen lantbruksföretag ifrån 7,5 procent år 1999 till 15 procent år 2006.

<sup>2</sup> Agenda 2000 var ett handlingsprogram vars främsta mål var att stärka EUs politik på olika områden och att förse Europeiska unionen med en ny ekonomisk ram för perioden 2000-2006.

<sup>3</sup> (EG) nr 1257/1999

<sup>4</sup> Med undantag för den del som berörde kompetensutveckling inom skog, där EUs medfinansieringsgrad var 50 procent.

Nedan sammanfattas den så kallade interventionslogiken för projektet, det vill säga sambandet mellan planerade aktiviteter och förväntade resultat och effekter.



Insatsområde II syftade till att, genom de fem åtgärds- eller insatsområdena, verka för en ekonomiskt och socialt hållbar utveckling genom att främja breddning eller omställning av det traditionella lantbruket. En ekonomiskt hållbar utveckling är enligt SLU:s slututvärdering av Miljö- och landsbygdsprogrammet 2000-2006 "en situation karaktäriserad av landsbygdsbaserade företag som är konkurrenskraftiga även efter det att insatserna har upphört". Med en socialt hållbar utveckling avses "en situation där tillräckligt många människor kan få inkomster via sysselsättning i sådana företag för att motverka och vända avflyttningen från landsbygden"<sup>5</sup>.

De specifika målen för respektive stödåtgärd redovisas i följande matris:

**Tabell 1. Specifika mål för respektive insatsområde.**

Stödåtgärd	Mål	Exempel på stödberättigade insatser
<b>Diversifiering inom och med anknytning till lantbruket</b>	Höja kvalitén och konkurrenskraften i de investeringar och marknadsföringsåtgärder som programmets övriga insatser syftade till att stödja	Ta fram, introducera och utveckla nya konkurrenskraftiga verksamheter med förutsättningar att bli varaktiga, såväl verksamheter med direkt koppling till jord- eller skogsbruket, som verksamheter utan anknytning till lantbruksföretaget
<b>Marknadsföring av kvalitetsprodukter från lantbruket</b>	Öka efterfrågan på produkter med regional eller lokal prägel  Bidra till att på sikt stimulera marknaden för kvalitetsprodukter från lantbruket.	Marknadsundersökningar, förstudier till Kvalitetssäkringsprojekt, tjänster för att stödja marknadsföring, skapandet av lokala eller regionala varumärken, upprättandet av nätverk eller organisationer för marknadsaktiviteter
<b>Främjande av landsbygdsturism</b>	Vidareutveckla landsbygdsturism med anknytning till areella näringar	Kultur-, upplevelse-, vildmarks- och ekoturism, bo på lantgård, fritidsfiske, jakt, vandringsleder, fågelskadning, ridning och bergsklättring
<b>Utveckling av infrastruktur</b>	Bibehålla och förbättra infrastrukturen på landsbygden	Projekt som syftade till att öka tillgången till och användningen av ny informationsteknik med betydelse för lantbruket, projekt som strävade efter att utveckla och underhålla lokal infrastruktur
<b>Bytveckling samt skydd och bevarande av kulturarvet på landsbygden</b>	Främja och utveckla den sociala ekonomin som har anknytning till lantbruket, samt bevara kulturarvet	Projekt för lokal utveckling som exempelvis syftade till att bevara av byggnader och andra liknande objekt som speglar landsbygdens kulturarv.

#### *Diversifiering*

Ordet diversifiering omnämns ofta i företagsammanhang där det då syftar till att ett företag breddar sin verksamhet för att t.ex. bli mindre beroende av konjunkturen. Diversifiering i denna kontext syftar till att lantbruksägare breddar sin verksamhet för att öka sin

<sup>5</sup> Slututvärdering, s 399

riskspridning. Lantbruksföretag påverkas i hög grad av ändrade handelsregler och pågående omvärldsförändringar. Om sysselsättningen på landsbygden skall bibehållas och utökas måste således, enligt Miljö- och landsbygdsprogrammet, en diversifiering av jordbruket ske. Som tidigare nämnts kunde insatser som syftade till att ta fram, introducera och utveckla nya verksamheter som är konkurrenskraftiga och har förutsättningar att bli varaktiga, erhålla stöd. Stödet gavs dels till verksamheter som har koppling till skogs- eller jordbruksdelen i företaget så som lantgårdsturism, gårdsbutik eller natur- och kulturmiljöanknutna verksamheter, dels till andra verksamheter som inte var lika starkt knutna till denna del. Sådana verksamheter omfattade bland annat kultur, nöje, informationsteknologi och kommunikation. Projekten kunde också till viss del inkludera utbildning och kompetensutveckling.

Budgeten för projektstödet uppgick till 459 miljoner kronor, varav 46 miljoner kronor (två procent av totalbudgeten) var reserverade för projekt av nationell betydelse och disponerades av Jordbruksverket. Under programperioden beviljades cirka 453 miljoner kronor, varav 430 miljoner kronor betalades ut.<sup>6</sup>

### 2.3 Resultat från tidigare studier

I den förstudie Ramböll genomförde studerades tidigare studier och utförda utvärderingar har behandlat resultat och, i den mån det har gått att bedöma, effekter av projektstödet. De flesta utvärderingar har dock genomförts i nära anslutning till programmets avslut, varför några effekter inte varit synliga i någon större utsträckning. I detta stycke redovisas vad som framkommit i dokumentstudien, för att ge en bild av kunskapsläget kring projektstöden.

Allmänna resultat ifrån SLU:s slututvärdering av Miljö- och Landsbygdsprogrammet 2000-2006 har visat på att:

- Projektstödet har gått till de som haft goda förutsättningar att komplettera med egna resurser
- För små tjänsteföretag gav projektstödet tillfälligt ökade inkomster
- Stödet har i första hand gått till medelålders och äldre personer
- Ett genusperspektiv fanns integrerat i insatserna, det förefaller dock inte ha gett utdelning, något som kan bero på att kvinnor tenderar att bedriva företag i mindre skala. Regler om att den huvudsakliga sysselsättningen måste vara inom jordbruksföretaget kan ha bidragit till att exkludera kvinnor som presumtiva stödmottagare.

#### *Ekonomiska resultat och arbetstillfällen*

Syftet med projektstödet var bland annat att beakta behovet av en bred landsbygdsverksamhet som i viss mån kunde ersätta olönsam och nedläggningshotad jordbruksverksamhet, samtidigt som strukturerna för en lönsam lantbruksverksamhet förbättrades. I slututvärderingen konstaterades att projektstödet var relativt väl utformat för att uppfylla de mål som var satta – det vill säga att det fanns en logisk koppling mellan aktiviteter, genomförande, förväntade resultat och effekter. Dock konstaterades det också att projektstödet betydelse för den övergripande utvecklingen av landsbygden var svårbedömd. Sammantaget bedömdes dock projektvolymen vara för liten för att ha någon strukturell inverkan på landsbygden.

I slututvärderingen konstaterades att projektstödet bidrog till att andelen företag med kombinationsverksamhet ökade i en sådan utsträckning att det operativa målet troligen var för lågt satt. Detta bekräftas även i regionala utvärderingar, där det konstaterats att projektstödet bidrog till att ett mer mångfacetterat landsbygdsföretagande växte fram. Projektstödgruppen bidrog till att stödmottagarna stärkte sin näringsverksamhet och minskade beroendet av inkomster från anställningar utanför jordbruket. Projektstödet skulle främst verka som komplement till andra stöd. Denna del var dock inte framträdande, utan många projekt drevs enbart med projektstöd.

Samtidigt konstaterades det också i slututvärderingen att projektstöden inte tycktes bidra till en ökning av hushållsinkomsterna. De samlade hushållsinkomsterna ökade mindre för

<sup>6</sup> SLU: Slututvärdering av Miljö och landsbygdsprogrammet – vad fick vi för pengarna? 2009, s. 402

projektstödsgruppen än för det genomsnittliga lantbruket. Projektstödmottagarna hade dock en högre total hushållsinkomst än genomsnittet.

Antalet bevarade och skapade arbetstillfällen inom stödåtgärd diversifiering uppskattades till 4 438 stycken för hela landet. Detta till en kostnad av 32 000 – 40 000 kr i projektstödsmedel. Flest arbetstillfällen skapades i Västra Götaland, som hade flest stöddrivna projekt efter Skåne.

Projektstödet tycktes således ha gett upphov till åtminstone kortvariga effekter vad gäller arbetstillfällen och företagande. I slututvärderingen konstaterades dock att bilden av projektstödet sammanlagda bidrag till att bibehålla sysselsättningsgraden är splittrad och ofullständig, då uppgifterna kring sysselsättning var bristfälliga samtidigt som det var svårt att yttra sig om långsiktigheten i de arbetstillfällen som bevarats/skapats. Dock hölls det för troligt att projektstödet fyllde en funktion genom att det bidrog till att sysselsätta människor.

#### *Resultat kopplade till sociala dimensioner*

I slututvärderingen bedömdes projektstödet leda till direkta sociala effekter lokalt i form av stöd till projektledare som är aktiva i utvecklingsammanhang, har ett utvecklat kontaktnät lokalt och regionalt, och som känner till vad som händer på kommuner och landsting. För att uppnå goda sociala effekter krävdes att stödet samverkade med andra gynnsamma betingelser (så som ekonomiskt stöd, lokala traditioner, rätt kompetens) på lokal, kommunal, regional och nationell nivå. Det konstaterades också att det faktum att projektet var anpassat efter lokala/regionala behov och vilka typer av aktivitet som bedrevs var viktigare för att uppnå resultat än storleken på projektet. I intervjuer angav sökanden att projektstödet var avgörande för att våga utveckla verksamheterna. Samarbete och sociala kontakter nödvändigt för att driva ett framgångsrikt projekt.

Projektstödet bedömdes också kunna leda till indirekta sociala effekter lokalt, då stödet som ges till ett enskilt företag kan främja dess utveckling och som i sin tur kan bidra till att stärka bygden.

I en studie konstateras att projektstödet i huvudsak gick till att stödja traditionella affärsidéer, och att affärsidéerna följer traditionella könsroller. Kvinnor som sökt projektstödet har till stora delar valt att utveckla affärsidéer inom traditionella kvinnliga sysslor, medan män har sökt stöd för projekt inom områden som jakt, smide, djuruppfödning och byggnation.

## **2.4 Projektstöden i Västra Götaland**

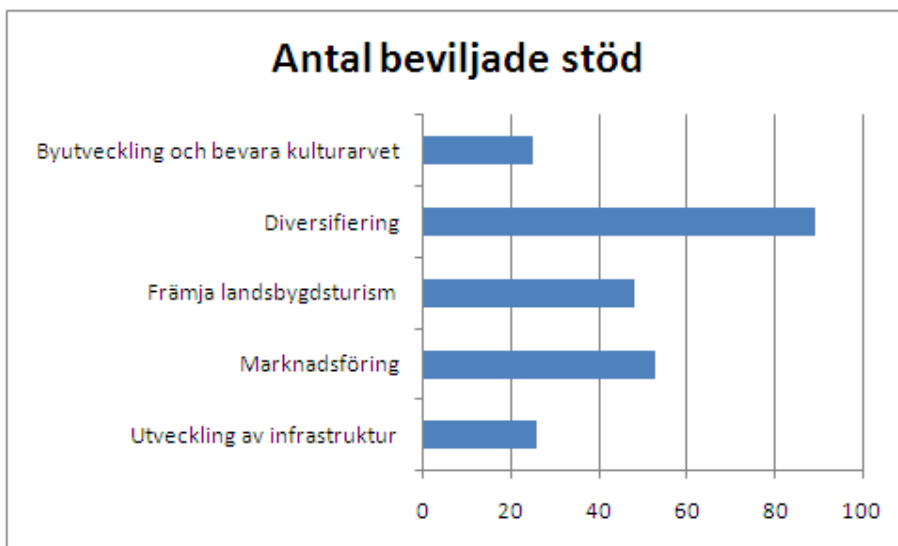
Västra Götaland är Sveriges största jordbrukslän. Länet svarar sammanlagt för ungefär 20 procent av Sveriges totala jordbruks- och livsmedelsproduktion. Under programperioden 2000-2006 var också Västra Götaland det län som utbetalade mest projektstöd. Inför programperioden genomfördes en landsbygdsanalys med statistik över stödformerna samt över befolkning, struktur, jordbruksmark, användning av åkermark, geografisk strukturen, djurtäthet etc.

Projekt drivna av kvinnor skulle prioriteras. Hur kravet på lantbruksanknytning skulle tolkas diskuterades internt i stor utsträckning. En lika viktig bedömningsgrund var att den lokala konkurrensen inte fick sättas ur spel. Inledningsvis var länsstyrelsen också restriktiv vid utdelning av medel till projektledare som erhöll andra typer av stöd, men dessa restriktioner upphörde efterhand, då det bedömdes förenligt att uppbära vissa typer av stöd i kombination med projektstödet. Det fanns en uppgjord budget för hur medlen skulle disponeras mellan stödåtgärderna. Handläggarna upplevde att de tilldelade medlen räckte till i förhållande till de ansökningar som inkom. Ansökningar behövde således inte avslås på grund av resursbrist.

Länsstyrelsen genomförde informationskampanjer i länet för att sprida information om projektstödet. Organisationer som Hushållningssällskapet och LRF bidrog också till att sprida information. Den rikstäckande kampanjen "Framtid på landet" som initierades av

Jordbruksverket och inleddes 2003, gav också möjlighet att sprida vidare information om landsbygdsprogrammets möjligheter.

I projekt som hade beviljats över 200 000 kronor genomfördes en obligatorisk slutbesiktning genom ett platsbesök i samband med slutrevisitionen. Sammanlagt erhöll 260 projekt stöd under perioden 2000-2006. Den största kategorin var Diversifiering, där 89 projekt beviljades. Den störst beslutade utbetalade summan uppgick till 2,7 miljoner kronor och den minsta till 5 850 kronor. Det var sammanlagt 94 projekt som erhöll stöd som översteg en summa av 200 000 kronor.



Då projektstödet var en ny bidragsform fick det en något trög start eftersom det tog tid för rutiner och regler att sätta sig. Dock utvecklades rutinerna och takten på beviljade projekt ökade med tiden, för att minska i takt med att projekttiden närmade sig sitt slut.



Västra Götaland betalade ut drygt 56 miljoner kronor i projektstöd. Sammantaget inrapporterades 1 693 inarbetade årsarbetskrafter under hela programperioden.

### 3. PRESENTATION AV FALLSTUDIERNÄ

I detta stycke presenteras de fallstudier som har genomförts inom ramen för uppdraget. En mer detaljerad presentation finns i bilaga 1. I samtliga fall har tillgänglig dokumentation studerats, och projektledare samt andra nyckelpersoner har intervjuats vid tillfället för de platsbesök som gjorts på respektive gård eller bas för projektet. Fallen presenteras nedan i respektive tabell. Fallen är uppdelade efter typ av projektägare och genomförare; organisationer som stödmottagare, samverkansprojekt och enskilda stödmottagare.

Med organisationer menas riks- och/eller branschorganisationer som projektägare och som också har en tydlig roll i genomförandet. Med samverkansprojekt menas projekt som drivs av en förening eller i samverkan mellan företagare. I ett fall (Lantbruksturism från kust till fjäll) stod Naturbruksgymnasiet Dingle som projektägare, men projektledaren var en enskilda företagare och projektet drevs i samverkan med lokala företagare. Enskilda stödmottagare är lantbrukare/företagare som erhållit projektstöd.

Organisationer som stödmottagare		
Projekt	Genomförandeperiod	Projektstöd (SEK)
Hushållningssällskapet, Lövträ Västra Götaland	2003-2006	1 864 000
LRF, Häst i Sjuhärad	2003-2006	700 350
LRF, Förstudie Närvärme (del av EU-projektet Biomass Partnership)	2005-2006	404 500
Strömstad Kommun, Grön affärsutveckling	2004-2006	2 741 000

De projekt där organisationer stod som stödmottagare karaktäriseras av större projekt med fokus på utbildning och/eller kompetensutveckling för deltagare. Projekten syftade bl.a. till att utveckla enskildas verksamheter men också nya marknader. Exempel på aktiviteter är affärsrådgivning, processtöd, kurser och seminarier.

#### Lövträ Västra Götaland

Lövträ Västra Götalands övergripande målsättning var en integrering mellan marknad och skogsbruk för att skapa ökad tillväxt. Det övergripande syftet med projektet var att öka andelen svenskt lövträ i produkter producerade av träindustrin. Projektet genomfördes i samverkan med Träcentrum i Nässjö och finansierades av Västra Götalandsregionen, Länsstyrelsen via LBU-programmet samt av Skogsvårdsstyrelsen Västra Götaland. Sammanlagt deltog cirka 500 personer i projektet. Projektet är aktivt och verksamheten kring lövträ fortgår såväl på Hushållningssällskapet som i regionen.

#### Häst i Sjuhärad

Häst i Sjuhärad's övergripande målsättning var att stärka sambandet mellan det traditionella lantbruket och hästnäringen, öka kompetensen hos lantbrukare och hästföretagare, öka företagandet på landsbygden samt att verka för en ökad förståelse mellan stad och land. Projektet syftade till att initiera och öka hästföretagandet, stimulera företagssamverkan mellan lantbruket och hästnäringen, samt att stärka hästföretagaren i dennes roll som företagare. Projektledaren driver själv hästverksamhet och har jobbat med hästar i olika sammanhang i omkring 45 år. Projektet genomfördes av Hushållningssällskapet med projektledaren anställd på halvtid, och finansierades av LRF samt med hjälp av projektstödet.

#### Förstudie Närvärme

LRF:s Förstudie Närvärme's övergripande målsättning var att bidra till ett framtida konkurrenskraftigt jordbruk där energi är en del av produktionen på gården. Tanken var att

stödja farmarenergi grupper som skulle genomföra förstudier för bioenergianläggningar. Projektet genomfördes i samverkan med KanEnergi:s bioenergi projekt, EU-projektet BioMass Partnership, samt med det arbete som skedde på området inom ramen för Mål –projektet LINS (Landsbygdsutveckling i Norra Skaraborg) och finansierades genom projektstödet samt samverkanspartners. Projektet samarbetade också med Processledning Bionergi i Hushållningssällskapets regi, vars syfte var att bidra till ökad sysselsättning inom energiområdet för Skaraborgs lantbrukare genom att erbjuda högkvalitativ processledning och affärsrådgivning. Projektet fick kontakt med 22 stycken presumtiva projekt.

### Grön affärsutveckling

Grön Affärsutvecklings övergripande målsättning var att medverka till att säkerställa en levande landsbygd genom att bidra till att antalet jordbruksföretag med kompletterande verksamhet ökar. Projektägare var Strömstad kommun och projektet samverkade med bl.a. LRF, Hushållningssällskapet, Naturbruksgymnasiet Dingle och Tillväxtprogrammet Fyrbodalen. Grön affärsutvecklings verksamhet bidrog till flera att flera verksamheter startades och utvecklades, bl.a. *Aspebergets gårdsbutik* och *Butiken på landet*, vilka båda finns redovisade i bilaga *Fallstudier*.

Samverkansprojekt		
Projekt	Genomförandeperiod	Projektstöd (SEK)
Gröna Gårdar	2001-2005	796 240
Falbygdens Mat & Kultur, Tryffel på Falbygden	2005- 2006	190 000
Naturbruksgymnasiet Dingle, Lantbruksturism från kust till fjäll	2004-2006	1 248 242

En andra kategori av stödmottagare som har identifierats under uppdragets gång är projekt som bygger på samverkan mellan aktörer. Dessa projekt karaktäriseras i hög grad av stabila nätverk och ibland också av ekonomiska föreningar där man arbetar mot ett gemensamt mål. Projekten kan bygga på t.ex. gemensamt resursutnyttjande, utveckling av ny verksamhet, gemensam marknadsföring eller gemensamma investeringar.

### Gröna Gårdar

Gröna Gårdars övergripande syfte var att få till stånd samverkan mellan tre enskilda lantbruksföretag för att därigenom kunna utnyttja bl.a. resurser (så som maskiner), personal och driftsanläggningar gemensamt. Målsättningen var att nå ett stabilt och lönsamt aktiebolag inom lantbruksnäringen, försäljning av producerade produkter i eget varumärke, minskad miljöpåverkan med hjälp av rationella driftsformer samt ett öppet odlingslandskap. Projektet finansierades bl.a. genom projekt- och investeringsstöd.

### Tryffel på Falbygden

Projektet Tryffel på Falbygden har sin grund i lokala gynnsamma förutsättningar i det geografiska området. Projektet har som syfte att belägga om det finns tryffel i området, och i så fall vilken kvalitet denna har. Målsättningen, vilken förutsätter ett positivt resultat, består i att odling av tryffel kan utgöra en kommersiell ekonomisk resurs. Projektet har en förankring i den ekonomiska föreningen Falbygdens Mat och Kultur, vilken har som syfte att främja dess medlemmars ekonomiska intressen genom bl.a. gemensam marknadsföring av lokalt producerade livsmedel, hantverk och upplevelser. Projektet fick avslutas utan att en planerat inledande sökning med hund efter tryffel hade kunnat genomföras p.g.a. torka under sommaren 2006. Projektet kunde dock drivas vidare genom medel från Falbygdens Mat och Kultur.

### Lantbruksturism från kust till fjäll

Det övergripande syftet med projektet var att utveckla och sprida en lokalt utvecklad modell för utveckling av landsbygden och inlandsturismen, dvs. att öka förutsättningarna för små landsbygdsföretagare som lever på turism. Utvecklingen och spridningen av modellen skall

hjälpa dessa företag att synas på marknaden genom att ordna ett system för t.ex. gemensam bokning. Målbilden består i att öka fisketurismen i norra Bohuslän och Dals Eds kommun. Projektet drivs av Naturbruksgymnasiet i Dingle och finansierades bl.a. med projektstöd och Munkedals kommun.

<b>Enskilda Stödmottagare</b>		
<b>Projekt</b>	<b>Genomförandeperiod</b>	<b>Projektstöd (SEK)</b>
Drottningavel	2004-2006	127 017
Enoteca	2005- 2006	187 540
Hundstället	2004-2006	318 816

Den tredje kategorin som förekommit bland fallstudierna är de enskilda stödmottagarna. Dessa projekt är ofta inriktade på exempelvis utveckling av egen verksamhet, marknadsföring, investeringar och kompetensutveckling.

#### **Hundstället**

Hundställets verksamhet bygger på projektägarens hundkuratorskompetens. I verksamheten förekommer kurser för hundägare inom ett flertal olika områden. Hundställets målsättning är att sträva mot att på ett positivt sätt träna hundar och dess ägare genom att ta hänsyn till varje individs möjligheter såväl som hundens ras och naturliga beteenden. Projektet finansierades genom projekt- och investeringsstöd.

#### **Enoteca**

Projektidén kom ifrån ägaren till gården som från början drevs genom traditionell mjölkproduktion. Ägaren hade ett intresse av vinprovning och gjorde bedömningen att det fanns en marknad för detta. Projektägaren arrangerar nu vinprovningar på gården och arrangerar även vinprovarresor till Italien. Projektet finansierades genom projekt- och investeringsstöd.

#### **Drottningavel**

Målet med projektet var att möta behovet hos yrkes- och hobbybiodlare att få tillgång till bra avelsdrottningar i syfte att öka produktiviteten i biodlingen. Målbilden består bl.a. av att möta ovan nämnt behov, samt att öka lönsamheten i den egna verksamheten. Projektets aktiviteter bestod förutom drottningavel bl.a. av utbildning i insemination och genetik, produktutveckling samt marknadsföring. Projektägaren samverkar i dagsläget bl.a. med större organisationer inom binäringen och är engagerad i ett affärsnätverk för kvinnor. Projektet finansierades med projektstöd.

Tabellen nedan visar respektive projekts finansieringsgrad, avseende projektstöden.

**Tabell 2. Finansieringsgrad av projektens stödberättigade budget**

<b>Projekt</b>	<b>Projektstöd (SEK)</b>	<b>Finansieringsgrad (%)</b>
<b>Organisationer som stödmottagare</b>		
Hushållningssällskapet, Lövträ Västra Götaland	1 864 000	100
LRF, Häst i Sjuhärad	700 350	66,70
LRF, Förstudie Närvärme	345 900	77,57
Strömstad Kommun, Grön affärsutveckling	2 741 000	91,95
<b>Gårdar i samverkan</b>		
Gröna Gårdar	796 240	86,62
Tryffel på Falbygden	190 000	100



Lantbruksturism från kust till fjäll	1 248 242	69,02
<b>Enskilda stödmottagare</b>		
Hundstället	318 816	54,02
Enoteca	187 54	100
Drottningavel	127 017	100

Projektens aktiviteter varierar. Det finns dock vissa likheter mellan de projekt som har en tydlig förankring i en organisation, och de som har drivits i samverkan eller av enskilda stödmottagare. Generellt sett har projekt med organisationer som projektägare främst varit inriktade på nätverksbyggande och rådgivning, men också aktiviteter för att underlätta samarbete och samutnyttjande av resurser. Projekt med enskilda stödmottagare har däremot varit inriktade på uppstartandet av verksamhet, marknadsföring, kompetensutveckling.

*Nätverksbyggande* har varit en viktig del för Lövträ i Västra Götaland, Häst i Sjuhärad, Förstudie Närvärme samt Landsbygdsturism från kust till fjäll. Syftet har varit att stärka företagandet inom branscherna genom att deltagarna kan samarbeta och stötta varandra. Lövträ i Västra Götaland, Häst i Sjuhärad, Förstudie Närvärme och Grön Affärsutveckling har också erbjudit *affärsrådgivning* till deltagarna.

Underlätta *samutnyttjandet av resurser*, dvs. att en grupp företagare går samman för att kunna stärka erbjudandet till marknaden har varit ett inslag i Förstudie Närvärme. Landsbygdsturism från kust till fjäll arbetade bland annat med samordning av jaktmarker för att kunna erbjuda ett större tillgängligt område för jägare.

*Genomförande av kurser/föreläsningar* har varit ett inslag i projekt drivna av organisationer med syfte att stärka deltagarnas kunskaper om området. Detta har också varit ett inslag i projekt drivna av enskilda stödmottagare. *Marknadsföring* i form av att stödet har använts för att utveckla hemsida, ta fram produkter och broschyrer etc. med hjälp av reklambyråer har

Projektstödet kan också sägas ha använts till *investering i ny teknik/utrustning* samt för *upprustning/uppbyggnad av lokal/plats* för att inhysa den nya verksamheten. Det fanns även en viss möjlighet för *kompetensutveckling* genom projektstödet. Detta har utnyttjats i form av exempelvis studieresor och deltagande i föreläsningar.

Kompletteringen av stöd är inte ett framträdande drag i fallstudierna – kombineringsmed investeringsstöd är den vanligaste kombinationen, och detta har i vissa fall inneburit en ökad genomslagskraft för projektet.

## 4. EFFEKTER

Som tidigare konstaterats var det övergripande syftet för projektstöden att främja sysselsättning, tillväxt och bosättning på landsbygden. Målsättningen var att fördubbla andelen lantbruksföretag från 7,5 procent år 1999 till 15 procent år 2006.

I detta kapitel förs ett resonemang kring i vilken utsträckning vi i fallstudierna kan se att projektstöden gett upphov till framför allt kvalitativa, men även i viss mån mer kvantitativa, effekter. Detta resonemang baseras på de resultat som kan konstateras av projektstödet utifrån dokumentstudier av exempelvis slututvärderingar och slutrapporter, samt utifrån intervjupersonernas berättelser. Ett resultat är vad en insats förväntades uppnå på kort och medellång sikt. I nästa steg fokuseras på i vilken mån det kan hållas för troligt att dessa resultat har bidragit till observerade förändringar i verksamheterna, dvs. om projektstöden har gett upphov till några effekter. Effekter kan definieras som positiva eller negativa, primära eller sekundära långsiktiga effekter av en utvecklingsinsats, direkta eller indirekta, samt som avsedda eller oavsiktliga. För att få en idé om vilka effekter som kan härledas till projektet, är det också viktigt att utgå från de resultat som observerades vid projektets slut.

För insatsområdet Diversifiering var det specifika målet att höja kvaliteten och konkurrenskraften i de investeringar och marknadsföringsåtgärder som programmets övriga insatser syftade till att stödja. Detta skulle ske genom att ta fram, introducera och utveckla nya konkurrenskraftiga verksamheter med förutsättningar att bli varaktiga, såväl sådana som hade direkt koppling till jord- eller skogsbruket, som verksamheter som saknade anknytning till lantbruksföretaget. I praktiken kom dock stödet att ges till insatser som generellt syftade till diversifiering.

I den mån det är relevant redovisas effekter utifrån samtliga typer av projekt. Skillnader i projektens inriktning, aktiviteter och omfattning ger dock också olika typer av effekter.

### 4.1 Etableringen av konkurrenskraftiga verksamheter

I vilken mån har de verksamheter som etablerades genom projektstöd visat på varaktighet? Fallstudierna som ingår i utvärderingen har haft en tydlig inriktning på diversifiering och breddning av verksamheten genom att etablera nya inkomstbringande verksamheter. Några av projekten har också varit inriktade på att främja befintligt företagande.

#### *Organisation som stödmottagare*

Av de fyra projekt som syftade till att stödja företagande har två projekt, Grön affärsutveckling och Häst i Sjuhärad, bidragit till att främja företagande hos individer bosatta på landsbygden eller som önskade bosätta sig på landsbygden. Dessa projekt har erbjudit såväl stöd i framtagandet av affärsplan som konkreta tips och råd kring företagande, samtidigt som man genom projektet har förmedlat kontakter inom branschen och till myndigheter. Intervjuade deltagare intygar att det stöd de erhållit genom projektet har varit avgörande för att de skulle våga satsa på företagandet. Grön affärsutveckling och Häst i Sjuhärad bidrog till att hjälpa företagare att etablera sig eller stärka sitt företagande på landsbygden. Häst i Sjuhärad bidrog enligt intervjuade deltagarna till att de fick en mer affärsmässig inställning till att driva företag inom hästbranschen och också vågade ta risker i sitt företagande, något som bidrar till att stärka möjligheterna för ett hållbart företagande.

Vid projektets slut hade Grön Affärsutveckling och Häst i Sjuhärad i princip uppnått de resultat som fanns formulerade i ansökan. Projekten hade nått ut till en bred grupp av presumtiva företagare och företagare genom individuella möten, seminarier, kurser, etc. Intervjuade deltagare menar att stödet de fick under projekttiden var avgörande för att våga utveckla sin idé.

Två projekt, Lövträ och Närvärme, hade en tydlig inriktning mot att främja relativt "unga", och för Västra Götaland icke-traditionella, branscher som bedömdes vara på uppgång, samt att utveckla nya affärsmodeller.

Vid tidpunkten för projektens slut hade inte projekten nått sina mål vad gäller exempelvis genomförda affärer och genererade arbetstillfällen. Insatserna bedömdes dock ha inspirerat och stimulerat deltagarna att fortsätta driva utvecklingsarbete, men få hade tagit steget till ett faktiskt genomförande av en affärsidé vid projektens slut.

#### *Samverkansprojekt*

Även samverkansprojekten hade i stor utsträckning uppnått förväntade resultat. Gröna Gårdar hade generellt sett uppnått sina projektmål, med ökad försäljning och etablering av ett känt och etablerat varumärke inom Västra Götaland. Likaså hade Lantbruksturism från kust till fjäll etablerat en verksamhet kring fisk- och jaktturism vid slutet för projektet. Tryffel i Falköping hade dock inte uppnått de resultat som planerats.

Vad gäller Tryffel i Falbygden drivs verksamheten fortfarande i projektform och har än så länge inte genererat inkomstbringande verksamhet. Dock är det ett långsiktigt utvecklingsprojekt, samtidigt som det finns ett fortsatt engagemang hos deltagande lantbruk att tryffelodlingen ska generera inkomster på sikt. Gröna Gårdar har fortsatt att utveckla sin verksamhet, dock inte enligt projektlinjerna då verksamheten idag har en annan inriktning. Lantbruksturism från kust till fjäll har en etablerad verksamhet, som bygger vidare på projektverksamheten och som bedöms ha bidragit till att det lokala fiske- och jaktintresset har ökat. Effekterna i form av ökad turism till området har dock inte ökat i den utsträckning som deltagarna hade hoppats.

#### *Enskild stödmottagare*

För de enskilda stödmottagarna har projektstödet i stor utsträckning bidragit till att bredda verksamheten, antingen genom utvecklandet av nya verksamheter (som vinprovning som komplement till mjölkproduktion eller genom att utveckla delar av befintlig verksamhet (som Drottningavel). Generellt var projektidén tydligt förankrad i en affärsidé.

För samtliga projekt som drevs av en enskild stödmottagare spelade projektstödet en viktig roll för att etablera en hållbar och konkurrenskraftig verksamhet – konkurrenskraftig i den bemärkelsen att verksamheten överlever utan projektstöd. Dessa verksamheter drivs och utvecklas vidare, med undantag för Hundstället som kommer att avvecklas på grund av för hög arbetsbelastning.

## **4.2 Bidragit till utvecklingen av en bransch/område**

Fem projekt har också haft ambition att bidra till att stärka och utveckla en viss bransch i termer av kunskap, nätverk och affärsmöjligheter.

#### *Organisation som stödmottagare*

Som tidigare nämnts hade tre projekt en tydlig inriktning mot att främja företagande inom specifika branscher. Lövträ och Närvärme var, som också tidigare nämnts, inriktade på branscher som var relativt "unga" och för Västra Götaland icke-traditionella, men som bedömdes kunna ge goda affärsmöjligheter.

Intervjuade projektledare och deltagare i Lövträ och Närvärme menar att det är lättare att se effekter av projekten vad gäller den övergripande utvecklingen av branschen inom länet, än i form av företagande och affärsmöjligheter. Projekten har framför allt gett upphov till fortsatt verksamhet hos organisationerna i form av projekt, kontakter och nätverk. Det nu pågående programmet Energigården inrättat av Agroväst, som syftar till att ur ett lokalt producent- och kundperspektiv vara en samlande och pådrivande kraft i utvecklingen av förnybar energiproduktion från det västsvenska lantbruket, var delvis en följd av lärdomarna och kontakterna som skapades inom projekten. Hushållningssällskapet har dessutom inrättat två rådgivningstjänster inom lövträ som en följd av projektet Lövträ i Västra Götaland.

En stor del av företagandet inom hästbranschen har under lång tid bedrivits med bristande lönsamhet, och gör så fortfarande. Dessutom bedrivs den mestadels på hobbybasis. Projektledaren i Häst i Sjuhärad framhåller att det inom hästbranschen saknas en sammanhållande organisation som täcker in olika aspekter av näringen genom kurser och

seminarier. Att erbjuda kunskap baserad på forskning och etablerade metoder var således en del av syftet med Häst i Sjuhärad. Häst i Sjuhärad innebar att Hushållningsällskapet införde en hästaffärsrådgivare.

#### *Samverkansprojekt*

Tryffel i Falbygden hade som syfte att undersöka möjligheterna för tryffelodling i bygden. Projektet hade en tydlig anknytning till aktuell forskning, och syftade till att använda den kunskap som tagits fram genom forskaren och tryffelodlaren Christina Wedén. Projektledaren har också lyckats engagera ett flertal lantbrukare i trakten att satsa långsiktigt på tryffelodling och binärningar med anknytning till området.

#### *Enskild stödmottagare*

Ett syfte med Drottningavel var att arbeta med dolda egenskaper hos bisamhällen för att på så vis formalisera den "tysta kunskap" som fanns hos många äldre biodlare, och som i sin tur ämnade bevara och utveckla den traditionella biodlingen. Projektet väckte uppmärksamhet och projektägaren fick goda kontakter med forskare inom området, särskilt då det fanns kunskapsbrister inom det område hon arbetade med.

### **4.3 Bevarade och nya arbetstillfällen**

Ett av projektstödens mål var att det skulle leda till ökad sysselsättningsgrad inom jordbruket och minskning av beroendet av inkomster vid sidan av lantbruket. I fem av tio projekt anger deltagarna att projektet har bidragit till att minska beroendet av inkomster vid sidan av jordbruket/verksamheten. Vad gäller minskat beroende av inkomster vid sidan av lantbruket är effekterna tydligast för deltagarna i projekt drivna av organisationer och i viss mån för de enskilda stödmottagarna (i den mån dessa hade en tjänst/sysselsättning vid sidan av, vilket är fallet vad gäller två av de enskilda stödmottagarna).

Intervjupersonerna har omdömt i vilken utsträckning de anser att projektstödet har bidragit till att bevara och/eller skapa nya arbetstillfällen. I den mån det fanns mål specificerade kring bevarandet av arbetstillfällen uppfylldes de i hög grad. Det är dock inte alltid detta finns specificerat. Det är framför allt skapandet av nya arbetstillfällen som i någon mån understiger förväntningarna. Konjunkturen, konkurrensen och svårigheter att växa i den takt som planerades anges som skäl till detta.

#### *Organisation*

Det har inte funnits några mål kring nya och bevarade arbetstillfällen specificerade i ansökningarna. Dock kan det konstateras att projekten nådde ut till en bred krets. Grön Affärsutveckling och Lövträ nådde både cirka 500 personer under projekttiden. Likaså inom Häst i Sjuhärad arbetade projektledaren aktivt med att nå ut genom kurser och seminarier, samt besök runt om i länet.

Det har emellertid inte funnits resurser att följa upp hur många av dem som projektet kontaktade som faktiskt tagit steget till företagande, vilket gör det svårt att uppskatta de kvantitativa resultaten för dessa projekt vad gäller arbetstillfällen.

#### *Samarbetsprojekt*

Landsbygdsturism från kust till fjäll bedömdes vid projektets slut ha uppnått målet med 2.5 bevarade arbetstillfällen, medan Gröna Gårdar hade uppnått målet med 1.35 bevarade arbetstillfällen och 0,8 nya. Idag bedrivs båda verksamheterna med fler anställda. Det är dock tveksamt om denna utveckling i någon mån kan tillskrivas projektstödet – Gröna Gårdar har växt sedan 80-talet, och inom Landsbygdsturism från kust till fjäll har bland annat lågkonjunkturen inneburit att företagare har lagt ned sin verksamhet eller utvecklat nya verksamheter. Tryffel i Falbygden var inriktad på att studera förutsättningarna för tryffelodling, för att på sikt ge möjlighet till kombinationsverksamhet för lokala livsmedelsproducenter. Projektet bidrog till att sysselsätta en projektledare. Eventuella arbetstillfällen som kan genereras av projektet ligger dock längre fram i tiden.

#### *Enskilda stödmottagare*

I de studerade projekten har syftet framför allt varit att bevara och eventuellt utvidga arbetstillfallet, från exempelvis deltid till heltid, snarare än att anställa. Projektstödet har

enligt intervjuerna bidragit till en mer helhjärtad satsning och ett engagemang i företagandet hos projektledare och deltagare. Projektstödet torde således haft en positiv inverkan på sysselsättningsgraden. Denna påverkan är tydligast hos de som driver företag själva, samt de som driver mindre och relativt nystartade företag. För de stödmottagare som driver väletablerade, större företag och gårdar, där verksamheten redan var diversifierad, tycks projektstödet betydelse ha varit mindre.

Inom exempelvis Enoteca innebär den diversifierade verksamheten att projektägaren har en 150 procentig sysselsättningsgrad – 100 procent inom mjölkproduktionen och 50 procent inom den diversifierade verksamheten. I ett fall, Hundstället, avvecklas verksamheten och projektägaren återgår i den tjänst hon hade tidigare utanför lantbruket. Projektägaren för Drottningavel har idag sin inkomst från biodlingen, vilket delvis kan härledas till projektet, då projektet gav henne en plattform för att utveckla sin verksamhet.

#### *Framtidsplaner*

Intervjupersonerna har också tillfrågats om sina framtidsplaner vad gäller dels den egna sysselsättningen, dels möjligheten att anställa. Vad gäller den egna sysselsättningen ser intervjupersonerna i stor utsträckning att de vill fortsätta utveckla verksamheten, och i den mån man arbetar deltid, på sikt gå upp till heltid.

Vad gäller de intervjupersoner som har sin inkomst från företagandet konstaterar många att det tar tid att utveckla en verksamhet i en sådan utsträckning att företagaren kan börja tänka på att anställa. Av de projektledare och deltagare som är egna företagare anger ett flertal att det kan bli av intresse att anställa framöver, vilket dock kommer vara beroende av hur verksamheten utvecklas.

Dock finns det för den enskilda företagaren ett antal hinder att överkomma. I de flesta fall är verksamheten så pass liten i sin omfattning att steget till att anställda ytterligare en person inte är en realistisk möjlighet i nuläget. Att ta steget att rekrytera någon extern är ofta långt, även då de ekonomiska möjligheterna och behovet finns. Detta då verksamheten i stor utsträckning innebär en livsstil, och kräver ett engagemang som går utöver en anställning då det innebär obekväma arbetstider, tunga lyft etc. Av intervjuerna framgår att företagaren ofta drar sig för det ansvar som det innebär att ha en anställd.

En svårighet i att anställa handlar dels om osäkerheten om verksamhetens fortlevnad. I första hand involveras familjemedlemmar (sambos, män, fruar, föräldrar, barn och syskon) i verksamheten, på hel- eller deltid. Det kan handla om att ta hand om vissa delar av verksamheten så som marknadsföring, administration, etc.

#### **4.4 Nya affärsmöjligheter**

De intervjuade har ett fortsatt starkt engagemang i den verksamhet/det område de önskade utveckla genom projektstödet. Däremot kan den verksamhet de bedriver inom området ha tagit en annan riktning än vad projektet syftade till. Genom att nya näringsverksamheter utvecklas kan också nya affärsmöjligheter uppstå genom att företagaren upptäcker en marknad för nya produkter och/eller tjänster. Som en följd av den verksamhet som utvecklats inom ramen för projektet har verksamheten inom fyra projekt medfört att projektledaren har upptäckt ytterligare affärsmöjligheter och därmed sett en möjlighet att utveckla och erbjuda nya produkter och tjänster. Verksamheten har således diversifierats ytterligare. Dessa produkter och tjänster har tydliga kopplingar till projektets kärnområde, men uppstår dels för att det faktiska resultatet av satsningen inte förväntar det motsvarade på grund av exempelvis marknadsutveckling och lågkonjunktur. Exempelvis Lantbruksturism från kust till fjälls verksamhet drabbades när företag drog in på rekreationsaktiviteter, vilket ledde till att ägarna till Kynnefjälls Turist och Konferensgård har satsat på privata evenemang, som bröllop och födelsedagar.

Vidare kan verksamheterna utvecklas på grund av att nya möjligheter till sidoverksamheter uppstår. Projektledaren för Enoteca upptäckte att kunderna efterfrågade arrangerade vinprovarresor och även att den fanns en efterfrågan på eget producerat vin (verksamhet under utveckling).

Den del av Drottningavel-projektet som handlade om marknadsföring och försäljning av honungsprodukter övergavs efter projektets första år, då projektledaren bedömde att denna del inte tillförde projektet något. "Utvecklingen, framtagandet och tillhandahållandet av ett sunt honungsbi" prioriterades. På grund av förändrade privata omständigheter kom dock projektledaren att utveckla och till sist försörja sig heltid på försäljning och utveckling av honungsprodukter. Det finns en fortsatt stor efterfrågan på avelsbin och då projektledarens kompetens inom området är efterfrågad, delvis som ett resultat av projektet, funderar hon på att ta upp avlingen igen.

#### 4.5 Etablering av nätverk

Nätverket är ett viktigt forum både mentalt (stöd och uppmuntran), liksom praktiskt (erfarenhets- och kunskapsutbyte, rekommendationer och hjälp att hitta kontakter). Omvänt är det tydligt att avsaknaden av ett väl fungerande nätverk, både vad gäller praktiskt och socialt stöd, minskar chanserna för företagets fortlevnad. Detta trots att det finns en marknad och kundkrets. På kort sikt uppnåddes målen för projekten. De nätverk som bildades under projekttiden har dock överlevt i varierande grad. I fem av sex fall där målet var att etablera nätverk lever dessa kvar och i många fall spelar de en fortsatt viktig roll.

##### *Organisation*

För projekten drivna av organisationer har ett förväntat resultat varit etableringen av nätverk, och även i viss mån samarbete kring affärsmöjligheter. Lövträ i Västra Götland innebar en ökad kontakt mellan skogsägare, skogsbrukare och lokala förädlare. I Häst i Sjuhärad samarbetar/samverkar deltagarna i varierande grad, varför nätverket med likasinnade med liknande erfarenheter och problem har betytt mycket. I Grön Affärsutveckling arbetade projektledarna med att starta upp branschriktade nätverk, på grund av att det fanns en efterfrågan hos företagare. Ett av dem, inom maskinbranschen lever vidare idag.

##### *Samverkansprojekt*

I de fall de bildades kring en geografiskt förankrad och bestående verksamhet, där initiativtagaren var beredd att fortsätta driva eller ta en aktiv roll i nätverket, är chansen stor att de har överlevt så som i exemplet Lantbruksturism från kust till fjäll.

I de fall ett mer konkret samarbete formades kring en affärsidé har nätverken sällan överlevt i den form det hade under projekttiden, så som skedde i exempelvis Närvärme och Gröna Gårdar. Även om projektet upphört, kan dock kontakterna och affärsrelationerna kvarstå.

##### *Enskilda stödmottagare*

Projektstödet har bidragit till att mobilisera och förstärka existerande nätverk. Projektledare och företagare, som driver verksamheten själv eller tillsammans med sin partner, framhåller vikten av att ha ett välfungerande nätverk för att orka fortsätta driva företaget. Projekten kan vara ett resultat av en existerande samverkan och nätverkande, som i sin tur ger upphov till ny samverkan och nya nätverk.

#### 4.6 Stärkt varumärke

Projektstödet har också inneburit en möjlighet att skapa eller stärka sin position inom ett särskilt område genom bland annat marknadsföring. Vikten av att etablera ett varumärke och öka kännedomen om företaget genom marknadsföring framhålls i princip samtliga intervjuer. Många företagare använder sig mer eller mindre regelbundet av kanaler så som Facebook och annonsering i lokaltidning i syfte att synas, men många förlitar sig också i stor utsträckning på "mun-till-mun"-metoden. Företagarna vittnar dock också om svårigheten att hitta tid och resurser för att bedriva egen marknadsföring. Framför allt handlar det om att veta vilka metoder som är framgångsrika och hur företagaren kan kommunicera till målgruppen på bästa sätt.

Projektstödet har i flera fall inneburit en ökad satsning på marknadsföring genom användning av professionell hjälp från exempelvis reklambyråer och fotografer. Satsning har gett utdelning i flera fall genom att den nya verksamheten har fått en god start genom den uppmärksamhet och de kunder som marknadsföringsinsatserna har genererat. Kunskaper om marknadsföring samt kontakter, har i flera fall använts på andra håll i verksamheten

även efter det att projektstödet upphört. Dock är det svårt att genomföra en liknande professionell satsning på marknadsföring utan extra medel.

Projektstödet kan också ha bidragit genom möjligheten att satsa på verksamheter som väcker uppmärksamhet genom att tillföra något nytt eller ovanligt, så som tryffelodling, vinprovning eller nya metoder för drottningavel. I dessa fall har uppmärksamhet i exempelvis media och genom branschorgan bidragit till att projektet har fått draghjälp.

#### *Samverkansprojekt*

Projektet kan också vara en del av en övergripande strategi för att stärka exempelvis en bygd genom samutnyttjning av resurser. I projektet Lantbruksturism från kust till fjäll arbetade deltagarna med att utveckla turismnäringen i trakten av Lantbruksturism Kynnefjäll samt att attrahera turister. Genom samarbete, exempelvis via en gemensam webbportal för information om området, erbjudande om paketlösningar och gemensamt mässdeltagande, bedöms potentialen för att nå ut öka. Projektledaren menar att det är svårt att se några tydliga effekter av samarbete. Lågkonjunkturen har bland annat inneburit att besöksantalet inte ökat i önskad utsträckning, men trots detta har samarbetet upplevts som givande av företagen i trakten.

Projektägare för Tryffel i Falbygden var Falbygdens Mat och Kultur, en ekonomisk förening vars syfte är att utveckla och marknadsföra Falbygden. Vid sidan av Tryffel i Falbygden drivs även fler utvecklingsprojekt med koppling till livsmedel och kulturevenemang.

#### *Enskilda stödmottagare*

Även för de enskilda stödmottagarna har projektstödet inneburit en möjlighet att stärka sitt varumärke genom marknadsföring, samt genom möjligheten att köpa tjänster från webbdesigners och reklambyråer - något som intervjupersonerna anger bidrog till att stärka företagandet.

### **4.7 Ökad kunskap och kompetensutveckling**

Ett ökat självförtroende och fördjupad kunskap om sitt område är ett resultat av projektet som nämns av flera intervjupersoner, av såväl projektledare som deltagare i projektstödsfinansierade projekt. Inom ramen för Miljö- och landsbygdsprogrammet fanns möjlighet att söka bidrag för kompetensutveckling. Det var dock också möjligt att delvis använda projektstödet till detta, något som utnyttjats inom ramen för bland annat Enoteca och Drottningavel där medlen använts till bland annat resor, kurser och seminariebesök.

Många av de intervjuade har också blivit stärkta i sitt företagande. Möjligheten att satsa helhjärtat på en verksamhet kan ha bidragit till att ge projektledaren en plattform för det fortsatta arbetet gynnas av de nya kontakterna, nätverken och av att fler känner till projektledaren och hennes/hans verksamhet. I de fall projektledaren var välkänd och - etablerad, har projektstödet genomslagskraft varit mindre.

### **4.8 Spridningseffekter**

Spridningseffekter är svåråtgångade. I "Slututvärderingen av Miljö och landsbygdsprogrammet 2000-2006 - Vad fick vi för pengarna" framförs hypotesen att projektstödsfinansierade projekt bidrog till att inspirera andra genom goda exempel och förebilder. I fallstudierna framgår också att såväl projekten som projektledarna för projektstödsfinansierade projekt kan vara goda exempel genom det engagemang som visas och det företagande som utvecklas. Det är också ett engagemang som går utöver själva projektet - projektledare kan även verka som mentorer eller stötta anställda i att starta eget.

I flera fall har företag i närheten av företagare med projektstöd också valt att utveckla nya verksamheter vid sidan av jordbruket. Huruvida dessa är inspirerade av de som fått projektstöd är svårt att avgöra, dock har det skett efter det att projektstödmottagaren har inlett sin verksamhet. I några fall har det handlat om en vidareutveckling av befintlig verksamhet, medan det i andra fall har handlat om att t.ex. bedriva Bed and Breakfast-verksamhet vid sidan om jordbruket.

Andra exempel beskriver hur verksamheten spridit sig genom att kringliggande gårdars ägare erbjudits att delta i projektet genom att upplåta sin mark. Om projektet lyckas och om marken är lämpad för verksamheten, kan dessa gårdar öka sin omsättning och minska beroendet av inkomsterna från lantbruket. Ytterligare ett exempel är anställda som inspireras att starta upp ett eget företagande.

Samarbetsprojekt bidrar till lokal mobilisering där företagare i bygden engagerar sig genom att ett ökat engagemang och fler företagsidéer. Till spridningseffekterna kan också räknas de mer indirekta sociala effekterna. Nyföretagande bidrar till att stärka bygden genom nya samarbeten.

#### 4.9 Jämställdhet

Det är svårt att utifrån fallstudierna dra några övergripande slutsatser rörande resultat och effekter för jämställdheten på landsbygden. I projekt som varit inriktade på traditionellt manligt dominerade näringar som skogsvård, jakt och fiske har också deltagarna varit huvudsakligen män, medan projekt inriktade på kvinnodominerade branscher som Häst i Sjuhärad har en majoritet av kvinnor som deltagare. Det tycks dock som om kvinnor och män stöter på delvis olika typer av problem och hinder i sitt företagande, bland annat på grund av att de verkar inom olika branscher och utvecklar olika typer av affärsidéer. Ett ytterligare skäl kan vara som det konstateras i "den osynliga entreprenören" att forskningen om stöd till kvinnors företagande visar att policystödet fokuserar på verksamheter som traditionellt sett är manliga. Vidare är systemen för finansiering och rådgivning inriktade på män som är företagare, samt på branscher som är mansdominerade.

Drivkrafterna för att utveckla verksamheten/företagandet är i stort sett desamma – att få möjlighet att förverkliga en idé som ligger en varmt om hjärtat. Projektledarna önskar hitta försörjningsmöjligheter som säkrar framtiden på gården eller på landsbygden. Av de enskilda stödmottagarna har de projektledare som är män oftast en stark position i form av ett etablerat lantbruk med relativt goda inkomster, medan de projektledare som är kvinnor kan ha sysselsättning utanför lantbruket som de vill dra ned på.

I denna studie har de intervjuade kvinnliga företagarna valt sitt arbete utifrån intresse, ibland utan tidigare anknytningar till lantbruk, medan männen kan vara verksamma inom samma område eller bistå i företaget. Intervjuade kvinnor som är företagare inom gröna näringar vittnar om att det ofta tas för givet att det är mannen som driver företaget, eller att det finns en man som driver företaget.

Både kvinnor och män anger i stor utsträckning att deras respektive är engagerad i den verksamhet som utvecklas.

#### 4.10 Projektstödet betydelse för effekter

Hur kan de uppnådda resultaten och effekterna värderas? Innebär uppnådda resultat och effekter att formulerade målsättningar har uppfyllts? Det är givetvis svårt att utifrån fallstudierna uttala sig om några övergripande resultat och effekter, men vi kan konstatera att i de studerade projekten har projektstödet fyllt sin roll som förutsättningsskapande för att utveckla företagande och verksamhet hos projektägarna. Enligt de intervjuade har projektstödet spelat en viktig, och ibland avgörande, roll för möjligheten att utveckla en idé eller för att vidareutveckla en verksamhet.

För deltagarna i projektstödsfinansierade projekt, vars företagande befann sig i uppstartsfasen, kan stödet vara avgörande. Den rådgivning och det stöd som deltagarna erhållit, har för den enskilda ibland upplevts som avgörande för att orka fortsätta satsa och för att utvidga verksamheten.

*Den ekonomiska och sociala hållbarheten* i de etablerade verksamheterna som studerats i fallstudierna kan bedömas som stor. Övergripande kan det konstateras att den verksamhet som utvecklades inom ramen för projektet har överlevt i någon form i sju av tio fall. Skälen till att tre verksamheter avvecklats eller inte vidareutvecklats varierar, men beror bland annat på bristande nätverk, oförenlighet med verksamhetsidé och personberoendet. Vad gäller bevarade/nya arbetstillfällen och minskat beroende av inkomster vid sidan av



jordbruket, visar fallstudierna på att projektstödet har bidragit till att öka sysselsättningsgraden i verksamheter relaterade till lantbruket, såväl indirekt som direkt i de etablerade verksamheterna. I flera fall har verksamheterna också vidareutvecklats och diversifierats ytterligare.

För att projektstödet ska fylla den tänkta funktionen som förutsättningsskapande, krävs det dock att projektidén är förenlig med projektägarens långsiktiga utvecklingsplaner. I de fall projektstöden har gett upphov till hållbara resultat och effekter finns också en mer långsiktig vision kring verksamheten. Tankarna på att utveckla verksamheten kan ha funnits länge hos den enskilda stödmottagaren, och projektstödet möjliggjorde därmed till avsättning av tid och resurser för att förverkliga dessa. Detta innebär att projektstödet bidragit till att "snabba på" ett långsiktigt och kontinuerligt arbete. För de mer resursstarka projektledarna kan projektstödet bidra till att säkra genomslag och kvaliteten.

## 5. FÖRKLARINGSFAKTORER

### 5.1 Bidragsanalys

Utvärderingen omfattar även en analys av vad som kan förklara de utfall, resultat och effekter som uppnåtts, eller inte uppnåtts. I detta flesta fall har två typer av potentiella förklaringsfaktorer identifierats:

1. Förklaringsfaktorer kopplade till genomföraren
2. Förklaringsfaktorer kopplade till insatsen

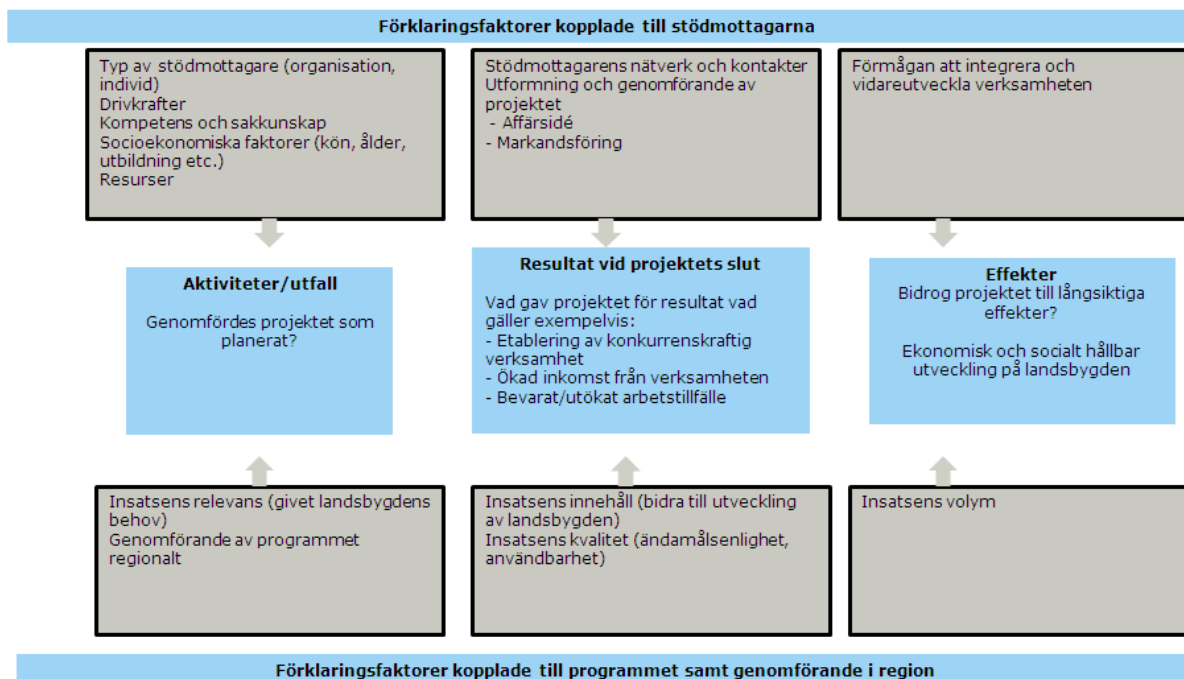
De två typerna av förklaringsfaktorer kan både haft en positiv och negativ inverkan på resultat och effekter. Intressant att belysa i detta sammanhang är även insatsens förmåga till anpassning, dvs. i vilken utsträckning beviljade projekt förmått hantera eventuella förändringar i genomförande eller i omvärlden på ett sätt som gynnat resultaten.

Förklaringsfaktorer har identifierats på två sätt, dels genom en förstudie, dels genom fallstudierna. Som en del i utvärderingen har Ramböll gjort en förstudie av genomförda studier och utvärderingar av projektstödet. (För en fullständig förteckning, se bilaga.) Syftet med förstudien har varit att få en bild av kunskapsläget vad gäller genomförande, samt resultat och effekter av projektstöden. Genom förstudien har ett antal förklaringsfaktorer på individ-, regional och programnivå, som bedöms påverka utfall och resultat, identifierats och sammanställts.

Förklaringsfaktorer kopplade till stödmottagaren syftar till att tydliggöra faktorer som kan verka främjande eller försvårande i processen kring projektstöd. Ett första steg handlar om stödmottagarens *förutsättningar och förkunskaper* att omvandla sin idé och mobilisera stöd för att få tillstånd en ansökan om projektstöd. Nästa steg handlar om *förmågan* att genomföra projektet och slutligen om *förmågan på lång sikt* att integrera och vidareutveckla verksamheten – att uppnå hållbarhet.

Förklaringsfaktorer kan också kopplas till programmet och mer specifikt till genomförandet på regional nivå. Här handlar det dels om insatsens *relevans och konstruktion* i förhållande till problembild. Vidare handlar det om insatsens *genomförande* regionalt för att främja resultat, samt om *förmågan på lång sikt* att integrera lärdomar och resultat från denna programperiod.

Nedan sammanfattas dessa i form av förklaringsfaktorer som kan anses påverka aktiviteter/utfall, resultat och effekter.



Genom fallstudien kompletteras bilden av vilka förklaringsfaktorer som spelar en roll för resultat och effekter. Dels bidrar fallstudierna till en fördjupad förståelse för hur förklaringsfaktorerna påverkar det enskilda fallet. Dels och framför allt kommer fallstudierna att ge en fördjupad kunskap om de förklaringsfaktorer som påverkar möjligheterna till ett hållbart resultat. Detta ger ett viktigt lärande om hur man kan tänka kring hållbara resultat och effekter.

## 5.2 Vilka förklaringsfaktorer ser vi?

Med bidragsanalysen som grund har vi identifierat ett antal framgångsfaktorer, men även hinder, för stödmottagarens projektgenomförande. I följande avsnitt beskrivs förklaringsfaktorerna som visat sig vara kritiska för att genomföra ett projekt och uppnå långsiktiga resultat samt effekter.

För att uppnå resultat och hållbara effekter kan man urskilja vissa faktorer som varit mer eller mindre avgörande. Dessa faktorer har varit synliga i samtliga framgångsrika projektgenomföranden. Det handlar om personliga drivkrafter, en god affärsidé, kunskaper på olika nivåer, samt om kontakter och ekonomiska resurser.

### Drivkrafter

Den främsta framgångsfaktorn i genomförandet av projekten har varit den personliga drivkraften. Det förefaller vidare som om den personliga drivkraften i sin tur kan delas in i tre kategorier; en vald livsstil, ett engagemang och ett socialt driv. Det finns en viss parallell med vad man i andra sammanhang benämner som den typiska entreprenören och entreprenörskap. EU:s definition av entreprenörskap lyder: *"an individual's ability to turn ideas into action. It includes creativity, innovation, risk-taking, as well as the ability to plan and manage projects"*. En aktuell forskare inom området, Professor Alf Rehn på KTH, menar att *"entreprenörskap är levd kreativitet, en obändig vilja att göra annorlunda"*. Det handlar inte bara om själva företagandet, utan även om de inre drivkrafter som finns inom företagaren. Sedan kan man diskutera i vilken mån dessa inre drivkrafter går att stimulera och uppmuntra.

*Livsstil*

Verksamhet i de gröna näringarna är ofta nära förknippat med ett (önskat) sätt att leva, vilket innebär att företagaren och företagen ofta sätts i ett vidare socialt och kulturellt sammanhang - det handlar om en vald livsstil. I flera fall beskriver intervjupersonerna att drivkraften i verksamhetsatsningen har varit att man ville byta livsstil "att komma bort från stadslivet" eller "att arbeta med sitt intresse på fulltid". De intervjuade personerna uppskattar den livsstil som det innebär att bo på landet, med närheten till naturen och djuren. Boendemiljön på landsbygden framhålls som en fördel. Ansvaret att förvalta ett arv och föra det vidare till nästa generation, samt att verka för ett hållbart nyttjande av naturresurser nämns ofta. Vissa har aktivt sökt sig till lantbruksmiljön som en följd av ett personligt intresse eller på grund av att man träffat en livskamrat som bor på en gård. I de fall intervjupersonerna har fötts in i lantbruket har de ofta skaffat sig en utbildning och arbetat några år med andra yrken, innan de sökt sig tillbaka till lantbruket.

Intervjupersonerna ser möjligheterna att utveckla en verksamhet som intresserar dem (både professionellt eller möjligheten att utifrån ett personligt intresse eller hobbyverksamhet bygga en affärsdriven verksamhet), förändra sin livssituation i stort (öka sina inkomster och ägna större del av sin arbetstid åt en verksamhet som intresserar en), och som ett led i sin egna personliga utveckling. Det finns således ett långsiktigt förhållningssätt eftersom det är förknippat med en personlig livsstil. Intervjupersonerna själva ser således de satsningar som de gör som långsiktiga processer snarare än projekt med en början och ett slut.

#### *Engagemang*

En ytterligare personlig drivkraft i sammanhanget är engagemanget. Det är vad man vanligtvis brukar kalla den s.k. "eldsjälen". Engagemanget är kopplat till det egna intresset och medför att saker och ting händer och att även omgivningen blir engagerad. En framgångsfaktor är att det finns ett genuint engagemang och en tro på sin affärsidé. Många gånger har deltagare och projektledare också hos ett stort engagemang i den lokala och regionala utvecklingen och i utvecklingen av den bransch de verkar inom. De kan verka som projektledare och vara engagerade i samarbetsprojekt inom exempelvis Leader eller andra EU-finansierade projekt.

#### *Socialt driven*

En märkbar framgångsfaktor och tillika drivkraft har även varit den socialt drivna projektledaren. De projekt som varit mest framgångsrika har haft en projektledare som varit öppen för samarbete och deltagande i sociala och professionella nätverk. En socialt driven person i den här kontexten ökar möjligheten att få stöd i genomförandet, hitta samarbetspartners, nya kunder, samt impulser till nya affärsutvecklingsmöjligheter. Dessutom menar intervjupersonerna att man genom nära kontakt med omgivningen, i nätverk och med andra samarbetspartners kan utbyta erfarenheter och på så sätt klara motgångarna lättare.

#### **Resurser**

En självklar framgångsfaktor är också tillgången till resurser. Det rör sig dels om ekonomiska och materiella medel, men även om organisatorisk uppbackning och möjligheten att lägga ner tid på verksamheten. Det framgår av intervjuerna att de verksamheter som haft ekonomiskt stöd för lantbrukets verksamhet, har haft bättre förutsättningar att lyckas. Likaså har det varit en framgångsfaktor om man har haft tillgång till gårdens lokaler.

#### **Kunskaper och kompetens**

En ytterligare framgångsfaktor är stödmottagarens kunskaper och kompetens inom olika områden. Även detta kan tyckes självklart, men det framgår i intervjumaterialet att graden av kunskap och kompetens varierar och påverkar projektets genomförande.

#### *Utbildning och erfarenhet*

Flertalet av de intervjuade personerna hade utbildning relaterade till verksamheten. Många hade även arbetat med annat och sedan valt att komma tillbaka till lantbruket. Kunskaperna har med andra ord innefattat utbildning såväl som kompetens inom ett område genom lång erfarenhet, där kombinationen utökar möjligheterna att framgångsrikt

genomföra ett projekt. I detta ligger även det faktum att samtliga projektledare var medelålders eller över medelåldern.

#### *Projekterfarenhet*

En ytterligare framgångsfaktor har varit graden av kunskap och erfarenhet som projektledaren har av att skriva ansökningar och att söka stöd. Här fanns en särskilt hög kompetens bland organisationerna. Att ha kunskaper om vart man ska vända sig för att söka olika stöd och hur man ska skriva har varit värdefullt. En framgångsfaktor har därför varit huruvida projektledaren har lång eller kort erfarenhet av att söka stöd.

#### *Forskningsanknytning*

Det är även tydligt att en anknytning till forskning är en framgångsfaktor i genomförandet av ett projekt, speciellt i de fall där det rör sig om en ny produkt. Att kunna relatera till aktuell forskning är ett sätt att skapa legitimitet bland medverkande aktörer, potentiella kunder och investerare.

#### **Nätverk och kontakter**

En framgångsfaktor har även varit projektledarens/stödmottagarens nätverk och kontakter, så väl lokalt och regionalt som med myndigheter och inom branschen.

Man kan inte nog underskatta den betydelse som ett omfattande nätverk har för ett framgångsrikt projektgenomförande. Det kan röra sig om kontakter med personer i samma bransch med vilka man kan utbyta erfarenheter och tjänster, eller kontakter med omgivningen som kan ge praktiskt och/eller mentalt stöd. Det framgår således av intervjuerna att det handlar både om ett praktiskt och kunskapsmässigt stöd som nätverken ger i form av nya kunder, affärsutveckling och materiellt stöd – intervjuerna visar på vikten av att vara en del i ett större sammanhang. Här kan man se att de stödmottagare som redan innan hade ett väl etablerat nätverk har haft lättare att driva sin verksamhet framgångsrikt. Det förefaller även som om de projekt som varit en del av ett lokalt sammanhang har haft lättare att utvecklas framgångsrikt. Nätverk och kontakter har skapat ett sammanhang för verksamheten och man blir, som en intervjuperson uttryckte det, "en bit i ett helt pussel".

En annan framgångsfaktor har varit projektledare som haft nära kontakt med myndigheter och stödaktörer. Detta öppnade upp för ett lättare projektgenomförande som en följd av ökade kunskaper, lättare att ställa frågor osv.

#### **Utformning och genomförande av projekt**

##### *Stark affärsidé*

En ytterligare framgångsfaktor har varit huruvida verksamheten har vilat på en stark affärsidé. Det spelar ingen roll hur bra entreprenör eller företagare man är om det inte finns en bra affärsidé som verksamheten kan utgå ifrån. De projekt som från början haft en affärsidé som uppkommit från marknadens behov har varit mest framgångsrika. Detta kan naturligtvis tyckas som något självklart, men i ljuset av de personliga drivkrafterna som ligger bakom många av projekten är detta inte alltid fallet.

En stark affärsidé fungerar som en vägledning och talar om hur verksamheten ska nå sina mål, vilken marknad man vänder sig mot, samt vilka behov som tillfredsställs. Här handlar det om att i ett tidigt skede se över syfte, marknad, behov, mål och konkurrensfördelar. Det har framgått i intervjuerna att i relation till en stark affärsidé, har framgångsfaktorn många gånger varit att genomföra just en affärsplan.

##### *Marknadsföring*

De projekt som har haft resurserna och möjligheten att använda projektet för att marknadsföra sin verksamhet, upplever generellt att de fick en mer "flygande" start än de som inte gjort det. Projektstödet har bland annat använts för att ta fram hemsidor, frigöra resurser från ordinarie verksamhet, samt för att arbeta med marknadsföring, etc.

De projekt som av olika anledningar inte inkluderat marknadsföring, har haft svårare att nå ut. Anledningarna till att man inte marknadsförde sig varierar – det kan handla om bristande tid (även om resurser har funnits avsatta i budgeten), såväl som ändringar i projektets inriktning.

Intervjupersonerna förlitar sig i hög grad på mun-till-mun-metoden för att sprida information om verksamheten. Tidsbrist och resursbrist är de återkommande skälen till att de inte marknadsför verksamheten i någon högre utsträckning. Hemsidor är ett viktigt fönster utåt, men bristande IT-kunskaper och resurser för att köpa IT-tjänster innebär att hemsidorna kan vara eftersatta och uppdateras sällan. Facebook nämns också som ett sätt att sprida information om verksamheten.

Annonsering i lokala tidningar eller branschtidningar används i varierande grad. Här omnämns stödet från rådgivare som en viktig faktor när det gäller att tänka strategiskt kring vilka och hur företagaren ska använda sig av marknadsföringskanaler.

### **Förmågan att förnya och integrera verksamheten**

Ovan nämnda framgångsfaktorer har varit av särskild betydelse i ett initialt skede av projektet. För att kunna överleva och skapa kontinuitet i genomförandet framgår det i intervjuerna att det däremot krävs mer för att skapa hållbara effekter. Vi har nedan identifierat de faktorer som påverkar projektets hållbarhet .

#### *Drivkrafterna – uthålliga*

En kritisk faktor för att projektet ska fortleva är att projektledaren är uthållig. En stor utmaning är att inte tappa engagemanget vid motgångar och hårt arbete. Det är lätt att tvivla på sin livsstil när verksamheten är svår att få gå runt. De mest framgångsrika projekten har varit uthålliga och genomlevt många motgångar.

#### *Kunskaperna – fördjupas*

För att skapa en kontinuitet och utveckling av ett projekt och en verksamhet krävs även att kunskaperna kontinuerligt fördjupas och erfarenheterna breddas.

#### *Affärsidén – utvecklas och förnyas*

En ytterligare kritisk faktor för projektets fortlevnad är att affärsidén utvecklas och förnyas. Detta för att överleva en hårt konkurrensutsatt marknad. Det är även ett sätt att säkra en överlevnad och ett minskat beroende.

#### *Kontakterna – pålitliga nätverk och mobilisering*

En mobilisering av de kontakter man bygger upp och samarbetar med är en kritisk faktor för hållbarheten. De projekt som varit framgångsrika har haft en förmåga att på längre sikt mobilisera ett hållbart nätverk.

#### *Resurser - flera finansieringskällor*

I de fall det tar tid för projektet att visa resultat har det varit avgörande att det finns tillgång till resurser, antingen i form av nya stödpengar eller ekonomiskt stöd från ordinarie verksamhet. Att ha tillgång till flera olika finansieringskällor är även en framgångsfaktor för att överleva på längre sikt. Stödmottagarna har inte upplevt några problem med att kombinera olika finansiering.

### **Hantera motstånd och ifrågasättande**

Det har även funnits vissa gemensamma motgångar och hinder i projektgenomförandet. Flera av projektledarna har också upplevt ett ifrågasättande och ett mer eller mindre aktivt motstånd. Det finns starka traditioner inom lantbruket som kan försvåra initiativ för förändring, något som både kvinnor och män som drivit förändringsinriktade projekt vittnar om. Motståndet kan komma från såväl organisationer och myndigheter, som bransch- och rådgivningsorganisationer samt personer i omgivningen. Intervjupersoner konstaterar att jordbruket är i en förändringsfas, vilket kan bidra till motstånd.

Några av de studerade projekten syftar till att utveckla exempelvis turism, hästnäring, och grön omsorg. Det är näringar som traditionellt sätt värderas lägre än jordbruket, och där

det också kan finnas motsättningar och konflikthållanden.<sup>7</sup> Exempelvis finns konflikter/motsättningar mellan lantbruk och hästnäring, mellan att driva egen hundverksamhet kontra kennelklubbar osv.

När det gäller personer i omgivningen tillskriver intervjupersonerna det uttalade motståndet till jante-lagen, samt en oförmåga och/eller rädsla att tänka nytt i vissa fall. Många lantbrukare vill helst, av bekvämlighetsskäl och för ekonomisk vinnings skull, driva traditionellt storskaligt jordbruk, menar en intervjuperson. En intervjuperson beskriver hur det initiala motståndet hon mötte var ett uttryck för rädsla att inte ha kompetens. Detta mer eller mindre uttalade motstånd kan stå i vägen för samarbeten som skulle kunna gynna både de nya verksamheterna och de mer traditionella.

### **Omvärldsfaktorer**

Det finns också omvärldsfaktorer som påverkar och i viss mån hindrar genomförandet samt utfallet av projektet. Projekt kan också vara mer eller mindre sårbara för faktorer som väder och vind. En faktor som nämns som ett hinder i genomförandet är att marknaden präglas av konkurrens. Det är någonting alla företagare får förhålla sig till och där det är en utmaning att försöka vända det till en utmaning snarare än ett hot. En del av verksamheterna har haft svårigheter på grund av den lågkonjunktur som ägt rum.

### **5.3 Förklaringsfaktorer kopplade till projektstödet**

Nedan följer en beskrivning av hur intervjupersonerna uppfattat projektstödet, dess relevans, innehåll samt utformning. Generellt sätt har det varit en stor samstämmighet i svaren.

#### **Projektstödet relevans och innehåll**

Projektstödet var en ny form av stöd, vilket innebar att det tog tid för länsstyrelserna att hitta former för hanteringen. Hur Jordbruksverket och länsstyrelserna informerade om de möjligheter som projektstödet innebar samt hanteringen av projektstödet regionalt, påverkade genomförandet. Rutiner för handläggning och kriterier för vilka projekt som var stödberättigade behövde utarbetas.

Den komplicerade ansökningsprocessen bidrog till att det framför allt var riksorganisationer, nätverksgrupper och lokala organisationer som sökte projektstöd, inte enskilda lantbrukare eller lantbruksföretag. Ytterligare en anledning var att de senare inte alltid hade de ekonomiska resurser som krävdes för att genomföra denna typ av projekt. Balansen mellan utförare (individuella stödmottagare och organisationer) bedöms som god på regional nivå, även om det för de mindre projekten kunde vara svårt att möta kraven på tillgången till egna resurser.

#### **Projektstödet utformning**

Det är vissa aspekter som enhälligt kommer fram i intervjuerna och som stödmottagarna menar har varit positivt och negativt gällande projektstödet utformning och genomförande. Svaren har berört kontakten med handläggaren, stödet att skriva ansökningar samt kombinationen av stöd.

#### *Utformning styr vilka typer av verksamheter som är möjliga*

Medan stödmottagarna överlag är positiva till projektstödet och den möjlighet det innebar, pekade några intervjupersoner också på att inriktningen och reglerna för befintliga program begränsar möjligheterna för individen och organisationer att forma projekt från de utvecklingsmöjligheter de ser. I efterhand uttrycker de enskilda stödmottagarna en viss förundran över att de orkade med den arbetsinsats som projektet krävde, och de flesta uttrycker en tveksamhet inför att driva ett projekt på egen hand igen.

#### *Goda kontakter med handläggare*

Samtliga intervjupersoner menar att man har haft goda kontakter med handläggare på länsstyrelsen och att detta har underlättat administrationen.

<sup>7</sup> Se ex vis Glesbygdverket: Kvinnors företagande i gles- och landsbygd, juni 2008

### *Stöd att skriva ansökningar*

En annan kritisk faktor för genomförandet har varit stödet i att skriva ansökningar, som flera stödmottagare har erhållit. De flesta intervjupersonerna menar att de varken har tid eller kunskap att själv skriva en ansökan. Inte heller vet var de ska leta och var man ska vända sig. Här har organisationerna, så som grön affärsutveckling, varit av stor betydelse.

### *Administration och rekvireringar*

Den administrativa sidan upplevs av några intervjupersoner i efterhand inte som något större besvär för genomförandet. Minnet kan spela en viss roll i denna bedömning, då andra studier har visat att administration upplevdes som betungande.<sup>8</sup> Arbetet utvecklades och förenklades också efterhand, såväl nationellt som regionalt. Exempelvis minskades ansökningsblanketten från elva till fem sidor 2003.

### *Kombinationer av stöd*

Som tidigare nämnts har det heller inte upplevts som ett problem att kombinera de olika stöden. Organisationerna har naturligtvis fått förhålla sig till huruvida det varit EU-finansiering med i bilden, men man upplever inte detta som ett problem.

### *Resurskrävande*

En del intervjupersoner menar att genomförandet av projektet har krävt egna investeringar i form av tid och medel utöver projektstödet. Konsekvensen har blivit att genomförandet har blivit tyngre än förväntat. Ett par intervjupersoner anser även att de långa handläggningstiderna har varit besvärliga.

### *Kulturkrock*

En ytterligare faktor som tas upp som ett hinder i projektstödet utformning är den kulturkrock som kan upplevas mellan länsstyrelsens handläggare och projektledaren/företagaren. Det handlar delvis om stödets utformning som sätter ramarna för vad som är möjligt, och delvis om olika synsätt och arbetssätt. Här efterfrågas en ökad kompetens hos länsstyrelsen inom de kreativa näringarna för att underlätta förståelsen och bemötandet. En intervjuperson som representerar organisationerna menar att det finns risk för att många bra affärsidéer inte plockas upp pga. handläggarens, i vissa fall, oförmåga att se möjligheterna.

## **5.4 Hur påverkade förklaringsfaktorerna resultat och effekter?**

Som konstaterades tidigare är projektledarna ofta medelålders, välutbildade, har flerårig erfarenhet inom sin bransch, samt goda ekonomisk förutsättningar för sin verksamhet. Detta har också gett utslag i urvalet i fallstudierna, där de flesta projektledare passar in på ovanstående beskrivning.

Det är tydligt att de projekt där projektledaren har tillgång till resurser, kontakter och nätverk, samt en tydlig projekt-/affärsidé, också har haft goda möjligheter att uppnå såväl goda resultat som effekter. Sammantaget bidrar dessa faktorer till att ge projektledaren legitimitet och trovärdighet i genomförandet av projektet, något som underlättar relationerna med länsstyrelsen, deltagarna och potentiella affärspartners. Den uppmärksamhet som mer nydanande projekt väcker, kan också bidra till att legitimera ett projekt som innebär ett visst risktagande.

För deltagarna i projekt drivna med projektstöd ser situationen dock något annorlunda ut och de kan delvis betraktas som mindre resursstarka, dvs. i avsaknad av en eller flera ovanstående faktorer. Deras företagande är ofta i uppstartsfasen och drivs i mindre omfattning. Det är dock tydligt att rätt utformade projekt kan bidra till att stärka denna målgrupp, genom konkret stöd kring företagande och bildande av nätverk.

Det har även framgått i intervjuerna en rad faktorer som kan förklaras som hinder i ett framgångsrikt projektgenomförande. De huvudsakliga hinder som vi har sett handlar dels om genomförandet av projektet är avslag från investeringsstöd, att projektledaren inte



lyckas etablera ett framgångsrikt samarbete med för projektet viktiga lokala och regionala aktörer, dels om omvärldsfaktorer som en konkurrensutsatt marknad, långkonjunktur, vädret, allmänt motstånd samt momsregleringar.

Det är dock intressant att notera förklaringsfaktorernas påverkan på såväl resultat som effekter. Det finns de projektkategorier som visserligen uppnådde goda resultat, men där effekterna är mindre framträdande. Det finns också projektkategorier där de faktiska resultaten inte levde upp till de resultat som beskrevs i projektansökan men där det nu går att se resultat och effekter, eller tendenser till effekter några år efter att projektstödet upphört.

### **Projekt med goda resultat, men mindre tydliga effekter**

#### *Organisation*

Vad gäller Grön affärsutveckling, utvecklade projektet en framgångsrik metod som har lett till såväl resultat och effekter för deltagarna vad gäller företagande. I viss mån har metoden som utvecklades inom projektet integrerats, då det används i ett efterföljande projekt – Blå affärsutveckling. Dock har metoden inte integrerats fullt ut i Strömstad kommun. Detta skiljer projektet åt från Närvärme, Lövträ och Häst i Sjuhärad, där kunskaper och metoder på ett tydligare sätt lever vidare i organisationerna (om än i projektform). Dels handlar det om organisationens uppdrag och inriktning, dels om att metoden är knuten till enskilda personers kunskaper och kompetens.

#### *Samverkansprojekt*

Gröna gårdar baserades på en stark affärsidé, hade ett väl fungerande samarbete mellan parterna under genomförandet, och uppnådde goda resultat. Projektet bidrog till att etablera varumärket Gröna Gårdar, och de kontakter samt kunskaper som projektägarna fick under projekttiden har kommit till nytta i andra sammanhang.

Dock drivs verksamheten inte enligt de linjer som utarbetades under projekttiden. Det är framför allt det faktum att projektiden inte integrerades i verksamheten, då den inte var förenlig med projektägarnas drivkrafter och långsiktiga visioner för sina verksamheter.

Vad gäller Tryffel i Falbygden och Lantbruksturism, har deltagarna samlats kring ett långsiktigt utvecklingsarbete. Vad gäller Lantbruksturism mer specifikt, finns ett intresse av att stärka den egna verksamheten genom samarbete. För Tryffel i Falbygden är drivkraften den förhoppning om att det utvecklingsarbete som deltagarna engagerar sig i ska ge ekonomisk utdelning på sikt.

#### *Enskild stödmottagare*

Hundstället genomförde projektet med goda resultat och projektägaren har fått sin huvudsakliga försörjning sedan 2006 från verksamheten. Dock avvecklas verksamheten under 2010 och projektägaren återgår till sitt tidigare arbete som undersköterska. I jämförelse med de andra projekten som genomfördes av en enskild stödmottagare, är de stora skillnaderna att projektägaren saknade en basnäring inom lantbruket. Detta innebar också att hon delvis saknade en lokal förankring och uppbackning. Övriga enskilda stödmottagare har haft en tydlig förankring på landsbygden genom en basnäring på sin gård, samt lokala och branschorienterade nätverk som har varit viktiga för att genomföra projekten.

### **Projekt med mindre goda resultat, men möjlighet till effekter**

#### *Organisation*

Vad gäller Förstudie för Närvärme konstaterar intervjupersoner att få grupper som genomförde förstudier kom till skott och genomförde faktiska affärer. Dels förklaras detta med att marknaden befann sig i ett utvecklingsskede, vilket innebar att potentiella kunder ännu inte fått upp ögonen för de möjligheter närvärme innebar. Ytterligare ett skäl var att

nybildade grupper utan tidigare eller med begränsade erfarenhet av Närvärme och bioenergi, saknade legitimitet och trovärdighet som affärspartner.

#### *Samverkansprojekt*

Tryffel i Falbygden hade vid projekttidens inte uppnått de resultat som planerats, mycket beroende på att projektet var sårbart för omvärldsfaktorer som väder och vind. Det fanns dock en långsiktighet i planeringen från projektägarens sida, och en förhoppning att verksamheten skulle leda till ekonomisk utdelning för deltagarna på sikt – något som innebar att engagemanget gick att upprätthålla även efter projekttidens slut.

## 6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att i sju fall av tio har projektstödet bidragit till uthålliga verksamheter, och mer eller mindre hållbara effekter. Effekterna är dock också en del eller en följd av en pågående utvecklingsprocess som är nära kopplad till stödmottagaren/ projektledarens drivkrafter. Intervjupersonerna menar att projektstödet fyllde en viktig funktion i denna process ur flera aspekter – det gav möjlighet att utveckla verksamheten och bidrog även på andra sätt till den egna och företagets utveckling, även om det också är svårt att urskilja vad som lett till vad. Dessutom har aktörerna naturligtvis haft ett intresse av att framföra stödets betydelse för att öka möjligheten till framtida projektstöd. Dock är många intervjupersoner även kritiska till projektstödens, och även andra stöds, utformning och användning.

Med utgångspunkt i ovan nämnda effekter och framgångsfaktorer finns det vissa indikationer på vilken inriktning framtida satsningar bör ha. Nedan har vi sammanfattat dessa.

### Utveckla nätverken

En stark affärsidé kan få projektstöd och genomföras framgångsrikt, men blir inte hållbar om förklaringsfaktorer som tillgång till nätverk och ekonomiska resurser saknas. Betydelsen av exempelvis nätverk, både som förklaringsfaktor till resultat och som resultat av ett projekt, kan inte underskattas – tillgången till nätverk bidrar till ett kunskapsutbyte, ger ett forum för att utbyta idéer och erfarenheter samt utökar kundkretsen.

Det framgår av intervjuerna att satsningar och stöd som riktats mot mötesplatser har gett utdelning i form av ökade nätverk som i sin tur bidragit till utökad verksamhet, ökade kunskaper eller personligt stöd. Det har även framkommit att de verksamheter som redan hade väl utvecklade nätverk både bland likartade branscher men även lokala nätverk, har varit mer framgångsrika i sitt genomförande.

Mot denna bakgrund anser vi att det finns all anledning att stödja olika former av nätverk, och framförallt stödja redan etablerade nätverk. Det kan även finnas anledning att fundera över möjligheten att prioritera och fokusera samt stödja vissa typer av nätverk inom vissa branscher.

### Öka kurs/seminarieverksamhet

Relaterat till nätverkens betydelse är de seminarier och kurser som anordnats av organisationer och samordningsprojekten. Då effektutvärderingen pekar på att ökade branschkunskap samt ökade kunskaper om projektledning/ansökningar har varit en framgångsfaktor i genomförandet, finns det även indikationer på att just stöd till olika former av kurser ger långsiktiga effekter. Ökad kunskap och kompetens ger inte bara en ökad självkänsla och stöd i att upprätthålla engagemanget för sin verksamhet, utan det ger även en möjlighet för likasinnade att träffas och utbyta erfarenheter samt i vissa fall även tjänster. Förutsatt att drivkrafterna finns i form av engagemang, gemensamma intressen och viljan att driva kan seminarieverksamheten tjäna som grogrund för nätverk och nya kontaktytor.

### Fokus på affärsplaner

Genomgående i intervjuerna har affärsplanens betydelse nämnts som en bidragande faktor till att man vågat satsa på en ny eller utvecklad verksamhet. Affärsplanerna har konkretiserat en företagares dröm vilket har gett dem en självkänsla att fortsätta. Flertalet av intervjupersonerna menar även att man inte hade kunna skriva en affärsplan utan stöd. Det är därför vårt förslag att man i framtida satsningar ger stöd åt organisationer, nätverk och affärsrådgivare att guida företagaren genom en affärsplan. Det är även ett sätt att i ett tidigt stadium klargöra huruvida det finns en rimlighet att satsa på en affärsidé.

**Viktigt med kompetenta projektledare som har stöd av en organisation**

För att kunna utveckla nätverken, expandera kurs och seminarieverksamheter och utöka fokus på affärsplaner krävs det att projektledare som innehar företagarkompetens utökas. Som tidigare har konstaterats är det tungt att driva projekt ensam. Projektledare med goda idéer som kan knytas till en organisation, och därigenom få stöd med bland annat administration, har fortfarande haft ett tungt arbete, men också uppnått goda resultat. Egna erfarenheter av företagande har också varit värdefullt i kontakten med deltagarna. Projektledarna är även en viktig länk i att sprida kunskaper om var och hur deltagarna kan ansöka om stöd för sin verksamhet.

**Stödja kvinnors organisering på landsbygden**

I flera av de projekt som vi har tittat på har det varit kvinnor som varit den drivande kraften i den nya verksamheten. Även om det är mannen som varit formell ägare av ett projekt eller verksamheten, så är det i många fallstudier kvinnan som är initiativtagare och genomförare. I intervjuerna har även deltagare av organisationer och nätverk lyft betydelsen av kvinnors delaktighet som anses bidra till förnyelse av lantbruket och vikten av att tillväxtpotentialen i traditionellt kvinnodominerade områden uppmärksammas. De finns därför all anledning att stödja kvinnors organisering på landsbygden.

## BILAGA 1: FALLSTUDIERN

### Organisationer som stödmottagare

#### Lövträ Västra Götaland

Projektid/ Stöd	Projektstöd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/Hinder
2004-2006	1 864 000	Aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ökad samverkan mellan aktörer</li> <li>Liten ökning av lövträ vid förnyring av skog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nya projekt</li> <li>Ökad kunskap och medvetenhet hos målgruppen</li> <li>Ökat intresse hos målgruppen</li> <li>Skogsrådgivare på Hushållningssällskapet</li> <li>Minskat avstånd mellan branschens grupper</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bra timing</li> <li>Regionens stöd</li> <li>Kännedom kring finansiering och regler</li> <li>Tradition av att jobba i nätverk</li> <li>Stormarna Gudrun och Per</li> <li>Projekttagares kompetens</li> <li>Aktiv styrgrupp</li> <li>Projektgruppens sammansättning och kompletterande kompetenser</li> <li>Välutvecklat nätverk från början</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>För stort geografiskt område att hantera för en person (projektledaren)</li> <li>Långa omloppstider</li> <li>Fokusering på mätbara mål</li> <li>Brist på kompetens på lövskogsområdet</li> <li>Seghet i starten</li> </ul>

#### Bakgrund

Projektet drevs i två delar där del 1; Träcentrum inte hade finansiering via LBU. Vi tittar därför specifikt på del 2, som erhöll projektstöd mellan åren 2003-2006. Det övergripande syftet med projektet var att öka andelen svenskt lövträ i produkter producerade av träindustrin. Målsättningen var att genom ökad integrering mellan marknad och skogsbruk skapa ökad tillväxt. För del 2 var det specifika målet att bevara samt hitta nya arbetstillfällen. Mer konkret ämnade denna del att skapa, eller i olika grad bevara, kompletterande verksamhet i minst 50 olika företag.

Frågorna var aktuella och projektet hade bra timing. Det fanns ett betydande samarbete mellan olika aktörer så som region och myndigheter. Hushållningssällskapet är en stor aktör inom Landsbygdsprogrammet och i Sjuhärad har de ett gott samarbete med Länsstyrelsen. Vid tiden för projektet var ökad samverkan mellan Länsstyrelse och region aktuellt, vilket

också harmoniserade med genomförandet. Träindustri och träbransch är i stort en viktig fråga för Västra Götalandsregionen.

Kunskap inom lövträ är en bristvara både vad gäller dess skötsel och marknad. Därför var de som involverades i projektet sådana som var specifikt engagerade i främjandet av lövträ i Västra Götaland.

### **Verksamhet/Aktiviteter**

En central del i projektet var perspektivet från marknad till slutkund. Projektstödet räckte inte till produktdelen, och regionen stod för denna. En annan utgångspunkt var också rätt träslag på rätt plats. Intervjupersonerna menar att det på längre sikt kan ge ekonomisk utdelning i detta för både industri och markägare. Ett tydligt argument från projektorganisation till deltagare har under projekttiden också varit att man bör sprida sina risker. Satsar du bara på barr och får barrsjukdomar, kan allt gå förlorat. Du kan också uppnå enorm lönsamhet på en liten mängd löv jämfört med barr, där stora volymer krävs.

Seminarier, kurser och exkursioner var det vanligaste aktiviteterna i projektet. Efterfrågan på enskild rådgivning renderade också i en hel del sådan.

### **Resultat och effekter**

Projektet har lett till ökad kontakt mellan skogsägare, skogsbrukare samt lokala förädlare, och kännedomen om projektet är stor i branschen. De nätverk och kontakter som knutits genom Lövträ i Västra Götaland har lett till flera nya projekt, bl.a. ett nu pågående Leader-projekt. Projektledaren, som nu arbetar som lärare på naturbruksgymnasium, undervisar mer kring lövträ tack vare sin fördjupade kunskap och sitt starka engagemang.

Hushållningssällskapet har i dagsläget två skogsrådgivare, vilket bedöms vara en effekt av projektet. Det finns en välförankrad tradition att jobba i nätverk mellan bl.a. LRF, Skogsstyrelsen och Hushållningssällskapet. Strategin syftar till att få stimulera utväxling av såväl pengar som större utvecklingskraft i projekt genom att förhindra att alla springer på sin egen, eller på samma, boll.

Då en kritisk massa är uppnådd vad gäller mängden skogsbrukare och andra aktörer som arbetar med Lövträ, har branschen störst möjlighet att växa. Lövträ Västra Götaland har med största sannolikhet varit med och bidragit till en ökad kunskapsnivå, givetvis med draghjälp från stormarna Gudrun och Per. Dessa genererade, trots stora förluster skog, nya tankar hos skogsbrukare i och med att man många gånger till följd av stormarna fick plantera ny skog. Brukare och skogsägare har närmast sig varandra och har en ökad förståelse för sina respektive situation, behov och förutsättningar. Genom projektet utvecklade styrgruppen även kontakter med Skogforsk, en kontakt som utvecklats och är levande än idag.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

Den geografiska spridningen på projektet hade ökat om man hade satsat på en något större projektorganisation, vilket man mest troligt hade valt att göra om man satsningen hade gjorts idag.

Att satsa på lövträ kräver ekonomiska resurser och ett visst risktagande. Marknaden är inte mogen att ta hand om lövträ. Inköpsorganisationerna för barrträ är däremot betydligt mer utvecklade, vilket gör att detta projekt endast lagt grunden för en utveckling av lövträindustrin.

I ett initialt skede trodde man att studiecirkel skulle bli en övervägande metod, vilket sedan visade sig vara fel. Istället var seminarier, kurser och exkursioner betydligt mer populära. Efterfrågan på enskild rådgivning blev också långt större än man hade räknat med.

I syfte att påverka strukturer på ett annat sätt än att förändra vuxnas syn på lövträ, hade undervisning av barn i ett tidigt skede varit en möjlighet i det fall satsningen hade gjorts idag. Intervjupersonerna ser även att det vore bra om man från början hade involverat fler skogsägare som var kvinnor. Kanske har de en större fallenhet för lövträ av flera skäl.

Lövträ kräver exempelvis mer detaljarbete och tålamod, det ger inte pengar lika snabbt utan kräver att man tror på sin verksamhet och tänker långsiktigt, menar en intervjuperson.

Lövträ Västra Götaland var mer en process än ett projekt, det kunde ta nya inriktningar och nya tankar kom till under arbetets gång. I projektet fokuserades det också för mycket på mätbara mål. En utvärdering under projektets gång hade möjligen skapat perspektiv och man hade t.ex. kunnat använda pengar mer effektivt. Hade satsningen gjorts idag hade man tittat mer på goda föredömen, t.ex. genom att besöka företag som har lyckats. Goda exempel väger tungt.

### **Utvecklingsplaner**

Många modeller skulle kunna utvecklas, t.ex. gällande vedhanteringen. Detta skulle kunna bli en betydande marknad och i kölvattnet av detta skulle ytterligare affärsidéer kunna fångas upp.

## Häst i Sjuhärad

Projektid /Stöd	Projekts töd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer /Hinder
2003-2006	700 350	Aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mod att satsa</li> <li>• Vidareutveckling av befintliga verksamheter</li> <li>• Rådgivning till befintliga företag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fler företagare på landsbygden (dock har det inte funnits pengar till uppföljning)</li> <li>• Möjliggjort förverkligandet av drömmar/planer</li> <li>• Företagarna mer kompetenta</li> <li>• Fungerande nätverk</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett ben kvar i verksamheten – egen företagare, ger förståelse för verksamheterna</li> <li>• Brett kontaktnät – har agerat mäklare</li> <li>• Gett ett utifrånperspektiv</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Okunskap och fördomar om branschen hos lantbrukare, offentliga aktörer, banker etc.</li> <li>• Otillräcklig implementering</li> </ul>

### Bakgrund

Häst i Sjuhärad bedrevs 2003-2006. Initiativtagaren och projektledaren hade arbetat flera år inom branschen, drivit eget företag och hade samtidigt ett brett kontaktnät. Tillsammans med sin man drev projektledaren en avelsgård, där antalet hästar uppgick till 25 när gården var som störst. Nu har de 14 hästar och cirka 20 hektar mark. Mannen driver också ett reklamföretag i relation till hästnäringen, där man tar fram loggor, informationsmaterial, etc.

Projektledaren märkte att det fanns ett behov av rådgivning inom hästnäringen, då det saknades självklara aktörer att vända sig till. Som jämförelse nämner projektledaren det stöd som finns tillgängligt för hundägare, där kennelklubben erbjuder kurser kring samtliga aspekter av ägarskapet – något som alltså saknas för hästägare. Projektledaren kontaktade Hushållningssällskapet med sin idé. Målen var att initiera och öka hästföretagandet (särskilt bland kvinnor), öka kunskapen hos lantbrukare och hästföretagare, bygga fungerande nätverk samt att stärka hästföretag. Hushållningssällskapets VD ställde sig positiv till idén och LRF valde att stödja projektet efter "lite bearbetning". Länsstyrelsen var också positiv. Stödet från dessa tre organisationer bidrog till att ge projektet legitimitet. Att rådgivningen var kostnadsfri i ett första steg var en viktig anledning till att fler vågade delta i projektet. Detta eftersom det inom hästnäringen inte finns någon tradition eller vana att betala för denna typ av tjänst. Projektets målgrupp utgjordes av ett flertal kategorier där vissa var mycket företagsmässiga, andra hade det som hobby men ville utvidga och utveckla sin verksamhet, någon hade en tom lada eller arbetade som sjuksköterska och ville leva sin dröm.

### Verksamhet/Aktiviteter

Målgruppen för projektet var framför allt kvinnor (projektledaren uppskattar att cirka 15 – 20 procent som deltog i projektet var män). De som valde att lägga ned eller att inte gå vidare med sitt företagande har ofta gjort det av personliga orsaker, så som bristande stöd från familj eller svårighet att kombinera med andra arbeten.

Det fanns ett mycket stort intresse för de kurser och föreläsningar som genomfördes inom ramen för projektet. Projektledarens mål var att erbjuda konkret kunskap kring



hästhållning, lagar, regler, bestämmelser, försäkringar - "allt det som en företagare behöver veta". Hon genomförde även rådgivningsbesök hemma hos företagare och potentiella företagare.

### **Resultat och effekter**

Inom ramen för projektet startades 2004 även ett nätverk, som lever kvar än idag. Denna viktiga del av projektet hade som uppgift att föra samma bönder och hästföretagare för att skapa samverkansmöjligheter och öka förståelsen för varandras verksamheter.

Projektledaren bedömer att projektet bidrog till att utveckla affärsrelationer mellan hästföretagare och bönder, men framhåller att det är en lång process och att en kulturförändring måste till. Exempel på två företag som har startats och utvecklats är:

Tokarp: Ridskola och hunddagis – vidareutveckling, <http://www.stalltokarp.se/>  
Stallyckan naturturism - ny verksamhet, ännu i uppstartsfasen pga. mycket administrativa besvär

Det började lokalt då projektledaren stämde träff med både bönder och hästföretagare. Genom dessa möten fann man varandra och affärsrelationer inleddes genom exempelvis försäljning av foder och halm. Detta utbyte har stärkt hästföretag inom både kompetensutveckling och rådgivning, och samtidigt bidragit till att göra dem mer företagsmässiga.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

Det var tungt att vara ensam projektledare. LRF anordnade därför träffar för projektledarna i hästprojekt för erfarenhetsutbyte, något som underlättade genomförandet av projektet.

En negativ utveckling med ökad byråkrati orsakades av nyttkomna bestämmelser och regelverk för hästhållning, huvudsakligen från EU där hästar fortfarande räknas som ett livsmedelsproducerande djur. Det finns idag ingen samlad bild av vad som krävs som hästföretagare. Det är svårt att veta vad man behöver göra och vilka bestämmelser som måste följas.

Vissa företagare mötte också buffliga personer på Länsstyrelsen, däribland djurskyddsinspektörer. Därtill har Ridsportförbundet, som är den högsta instansen på ridskoleområdet, varit en stor bromskloss för en av företagarna. Något som också erfarits av företagarna är problem med trovärdighet och skepsis ifrån såväl Almi som banker.

Avgörande för om en idé realiserats eller inte, har i flera fall varit projektledarens personliga egenskaper i form av starka drivkraft, engagemang och kontaktnät. Vidare nämns nätverk som ett måste. Ibland är de dessa och samhörigheten inom dem som gör att man orkar fortsätta. Att marknadsföra sig aktivt, exempelvis via Facebook, är också en viktig kanal.

### **Utvecklingsplaner**

Samtliga deltagande företagare vill expandera och utvecklas. En utmaning är att hitta en bra partner som har kompetens inom området och kan hantera säsongs- eller behovsanställning.

## Förstudie Närvärme/Processledning Bioenergi

Projektid /Stöd	Projekts töd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/Hinder
2005-2006	404 500	Avslutat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 förstudier, 7 stycken diskussioner kring affärsmöjligheter</li> <li>• Två av dessa avbrutna, två avvaktar kommunala beslut. Tre avvaktar svar från kunder och marknaden</li> <li>• Många utbildade på området</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energigården</li> <li>• Nya kontakter och ökad kunskap om varandras branscher</li> <li>• Avknoppningar</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktör på kommunalförbundet som banat väg för biogas</li> <li>• God kontakt med Länsstyrelse</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saknas många delar mellan lantbrukare och slutkund, t.ex. marknadsföring</li> <li>• Svårt att få in tänk kring kund/marknad</li> <li>• Tröghet i potentiella kunders beslutsprocess (ofta kommunala aktörer som t.ex. skolor)</li> <li>• Skepsis mot nya leverantörer</li> <li>• Verksamhet omgärdas av skatter och avgifter</li> <li>• Marknaden inte mogen för närvärmeföretag</li> <li>• Brist på kompetens hos bondegrupper</li> <li>• Kommunen som konkurrent</li> </ul>

### Bakgrund

Genom LRF och deras kommungrupper, samt genom kontakter aktörer emellan, spreds idén om ett bioenergiprojekt. Det var ungefär tio år sedan tanken om att starta värmeenergianläggningar lyftes för första gången, och i mitten på 2000-talet tog idéerna åter ny fart då bioenergin återigen blev mer gångbar. Kommuner hade bl.a. börjat konvertera sina energisystem och efter investering såg man många små anläggningar i offentlig sektor, samt vissa större i industrin. Man skickade ut förfrågan till kommuner och drog parallellt igång en utbildning kring närvärme. Intresserade lantbrukare och presumtiva företagare, mest i gruppkonstellationer, fick anmäla sitt intresse i det fall man ville göra en förstudie.

Lantbrukare har ofta löst sina affärer genom att starta kooperativa föreningar, där organisationen har tagit hand om marknaden. Det är en lång väg mellan lantbrukare och slutkund, menar en intervjuperson.

### Verksamhet/Aktiviteter

Processledning Bioenergi samverkade med flertalet andra projekt och aktörer, bl.a. samverkade man med LRF samt Kann Energis då pågående bioenergiprojekt. Man samverkade även inom ramen för mål 2-projektet LINS (Landsbygdsutveckling i Norra Skaraborg). Processledning Bioenergi hängde även ihop med EU-projektet Biomass Partnership (Energimyndigheten projektansvarig) vars syfte var att hitta tänkbara

anläggningar för närvärme. Projektet upphandlade också ett antal konsulter som ansågs lämpliga i sammanhanget, bl.a. LRF Konsult, Ångpanneföreningen, Hushållningssällskapet.

### **Resultat och effekter**

Projektet har givit deltagare nya kontakter och fördjupad kunskap om andra branscher. Några har blivit kvar i energibranschen och har bl.a. hittat nya lösningar för solenergi. Projektet banade även väg för andra aktörer som såg möjligheten med bioenergi, och genererade avknoppningar som t.ex. pellets av halm där cirka 10-15 lantbrukare än idag är engagerade.

Energigården; ett projekt i syfte att främja och utveckla lantbruk, bedöms delvis vara en effekt av Processledning Bioenergi. Energigårdens praktiska syfte är att ur ett lokalt producent- och kundperspektiv, verka som en samlande och pådrivande kraft i utvecklingen av förnybar energiproduktion från det västsvenska lantbruket.

### **Lärande**

Det finns en skepsis mot nya leverantörer på energimarknaden och lantbrukare är inte vana vid kund och marknad. Lantbruksföretagen bör utveckla sin framtidsvision och sätta företagets affärsidé och affärsplan på pränt. Man bör också utföra analyser kring möjligheter och problem. Många kan då i ett tidigt stadium upptäcka att energimarknaden inte är något för dem.

Man har i efterhand samlats för att se tillbaka kring vad det var som gick fel. Många deltagare hade att göra med kommuner, vilket kan vara en av anledningarna då dessa beslutsprocesser drog ut på tiden. Projektet hade troligen kunnat generera verksamheter om större aktörer så som kommun eller energibolag hade varit "med på tåget". Kommunen blev dock konkurrent då de upptäckte att de kunde få bidrag för att bygga anläggningar själva. De hade emellertid inte organisation eller kapacitet att ansöka om det aktuella bidraget, vilket ledde till att allting stannade av istället.

Det är viktigt med personer som kan översätta branschernas "prat" och fungera som länk mellan verksamheter. Vidare konstaterades att utbildning är oerhört viktigt och att certifiering betyder mycket. Att undervisa ungdomar, så som utbildningar vid naturbruksgymnasier, är också av betydelse. Ungdomar som gått teknikutbildning ser inte denna typ av verksamhet framför sig.

Energibranschen består till 99 procent av män, något som dock är på väg att förbättras då man bl.a. har anlitat kvinnliga föredragshållare. Miljöaspekten har visat sig locka kvinnor och alltfler rådgivare och konsulter är också kvinnor.

### **Utvecklingsplaner**

Flera lantbrukarföretag och -grupper har fortfarande potential och önskan att utvecklas på området.

### Strömstad kommun, Grön affärsutveckling

Projektid /Stöd	Projektstöd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/Hinder
2004-2009	2 741 000	Avslutat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information till minst 500 företag</li> <li>Besökt 250 företag minst en gång</li> <li>Skapat nya företag</li> <li>Utvecklat kompletterande verksamheter i jordbruk etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bättre lönsamhet för målgruppen</li> <li>Ökad ekonomisk trygghet för målgruppen</li> <li>Ökad kunskap hos målgruppen</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rådgivarnas kompetenser och erfarenhet av jordbruk</li> <li>Stort kontaktnät hos rådgivarna, både i industri och gröna näringar</li> <li>Samsyn med näringslivssekretärer i kommuner</li> <li>Eldsjälar bland politiker och tjänstemän</li> <li>Uthållighet i processerna</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kom igång senare än tänkt</li> <li>Kort framförhållning</li> <li>Brist på samsyn med näringslivssekretärer på kommuner</li> <li>För korta projekt</li> </ul>

### Bakgrund

De projektanställda har en bakgrund som civilekonom med jobb med näringslivsfrågor på Almi samt bl.a. som bankchef i Munkedal. Det handlar främst om investeringsplanering, kapitalbehovsplanering etc., där en av de projektanställdas erfarenheter passar väl in då han haft inblick i denna typ av verksamhet tidigare. De projektanställda har även jobbat med landsbygdsutveckling och grön affärsutveckling, samt varit handläggare i Leader II. Båda har ett stort kontaktnät inom de gröna näringarna. Under de första åren stöttade de cirka 55 affärsplaner och kommunen har hela tiden suttit i styrgruppen. Därtill har det konstaterats att Grön affärsutveckling inte hade genomförts utan stöd.

### Verksamhet/Aktiviteter

Strömstad kommun var projektägare då man ville betona att kommunen också är ägare till företagsklimatfrågor inom de gröna näringarna. Tanken med Grön affärsutveckling var att få lantbrukare att tänka i mer affärsmässiga termer, samt att hjälpa dem att strukturera sina tankar och eventuellt också använda dessa i en affärsplan. Grundmetoden i projektet bestod av köksbordsdiskussioner med målgruppen, och i inledningen av projektet ansträngde man sig för att visa att man fanns till på mötesarenor som LRF samt Hushållningssällskapet Gille. I informationsfasen vände man sig dit man tyckte sig se målgruppen, till stor del via LRF och Hushållningssällskapet samt via näringslivssekretärer, media, skolor och direktkontakter etc.

### **Resultat och effekter**

Under projekttiden informerade man cirka 505 personer om sin verksamhet och hur detta kunde komma målgruppen till gagn. I projektet har man i hög grad samverkat med kommuners näringslivssekreterare.

I flera fall stämmer metaforen att Grön affärsutveckling slängde in en liten pinne i brasan som sedan har vuxit och blivit stor, ett exempel är Maskinring Väst (som idag består av cirka 60-70 medlemmar) och Kustkött. Flera nya företag har skapats genom Grön affärsutveckling, varav många är kompletterande verksamheter till jordbruk vilket skapat ökad ekonomisk trygghet och utvecklat målgruppen i flera avseenden, exempelvis på marknadsföringsområdet, men också genom ökat självförtroende. I ett av fallen vi fick ta del av hur en dröm gått i uppfyllelse och där vederbörande nu ägnar sig helt åt sin gårdsbutik efter att ha sagt upp sig från det arbete som tidigare var nödvändigt för att trygga ekonomin.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

En av de projektanställda menar att vi i Sverige har "ställt staket" kring entreprenörskap och företagande genom att vara för petiga. Fler ekonomiska incitament skulle tydligare motivera nyttan med entreprenörskap. Grön affärsutveckling har till viss del bidragit till detta genom att öppna dörrar för samarbeten och förändra attityder hos bönder som inte haft något särskilt affärstänk tidigare. Tydliga mål och syften med projekt är viktigt, att ha klart för sig vad som skall åstadkommas inom projektets ramar. Man bör också ha klart för sig vad som skall till för att projektet skall ha chans att lyckas, t.ex. bör man titta på vad andra aktörer gör och skapa ett brett partnerskap mellan t.ex. kommuner och LRF, Länsstyrelse, region och naturbruksgymnasium. Rätt person skall göra rätt sak. På företagarnivå innebär också det att du som företagare, om du har resurser, hellre bör köpa en bokföringstjänst än att sitta uppe på natten och göra något du inte är bra på. Då spiller du tid du kunde lagt på ditt kompetensområde. För att nå långsiktighet och minska personberoendet i projekt är dokumentation av stor vikt!

Under projektet har man tydligt kunnat observera att utvecklingsprocesser tar tid, ofta kommer utfallet först under nästa projektperiod. Det behövs både goda exempel och tid för att förvärva kunskap för att lyckas. Att ha eldsjälar bland politiker och tjänstemän ökar markant chansen att lyckas med satsningar. Näringslivssekreterares grad av engagemang har varierat, men har sammantaget varit av positiv art.

### **Utvecklingsplaner**

Blå Affärsutveckling är ett projekt med fokus på affärsutveckling och nyttoperspektiv, riktat mot de marina näringarna. Alla turismföretag i branschen har t.ex. bjudits in för att få en gemensam mötesplats, samt för att hitta gemensamma paket att marknadsföra sig genom. Göteborgs universitet är projektägare och projektet drivs genom Mare Novum; ett partnerskap mellan universitetet och fem kommuner i Norra Bohuslän under 2008-2010. Blå affärsutveckling är inspirerat av Grön affärsutveckling, och en av de projektanställda arbetar nu i detta projekt.

## Samverkansprojekt

### Tryffel på Falbygden

Projektid /Stöd	Projektstöd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/ Hinder
<ul style="list-style-type: none"> <li>Landsbygdsprogrammet, 2005-2006</li> <li>Leader, 2007-2010</li> </ul>	190 000	Aktiv	Förundersökning av marker som visat sig vara gynnsamma för tryffelodling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Odling av hasselbuskar (som i bästa fall ger tryffel), tryffelolja</li> <li>Vinodling</li> <li>Restaurant</li> <li>Uppstart av B&amp;B</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Förutsättningar i natur/jord/klimat</li> <li>Driven projektledare</li> <li>Engagerade personer i Falbygdens mat och kulturförening</li> <li>Forskare från Gotland och "gott exempel"</li> <li>Förankringen och nätverkandet</li> <li>Ekonomiska incitament</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Byråkrati/administrationen</li> <li>Länsstyrelsen</li> <li>Vädret</li> </ul>

### Bakgrund

Idén att odla tryffel uppkom sedan projektledaren hade läst en artikel om ett forskarprojekt på Gotland och insett att ett liknande projekt skulle kunna genomföras i Falbygden. Projektledaren sitter med i styrelsen i den ekonomiska föreningen Falbygdens Mat och Kultur och tillsammans ansökte man om stöd för att starta projektet. Medlemmar i föreningen är lokala entreprenörer inom lokalproduktion av livsmedel och många är även turistnäringssidkare.

### Verksamhet/Aktiviteter

Tryffelprojektets initiala syfte var att belägga om det finns tryffel i kalkområdet, samt att se vilken kvalitet den har. I området finns ett högt PH-värde i jorden och rikligt med hassel samt ek, vilka är grundförutsättningar för tryffel. Avsikten har varit att genom att använda den kunskap som tagits fram i doktorsavhandling och forskningsprojekt på Gotland av Christina Wedén, på sikt kunna utveckla en kommersiell ekonomisk resurs i området och leverera tryffel till lokala livsmedelsproducenter. Etablering av kombinationsverksamheter som exempelvis restauranger, fanns också med i planeringen.

Föreningen arbetar mycket med att försöka länka ihop olika projektet inom olika områden. Tryffelprojektet är således inget isolerat initiativ. *"vi har jobbat med att länka ihop med andra, koppla ihop så det blir kedjor. Desto mer vi kan lyfta den enskilde företagaren ju bättre är det"*. Det etablerade nätverket inom föreningen blir även ett sätt att marknadsföra olika projekt, så som tryffelprojektet.

### Resultat och effekter

Torka under sommaren orsakade försening av projektstarten och förstudien gällande förutsättningen att odla tryffel i området genomfördes om än lite senare än tänkt. Sökningar

gjordes med tryffelhund och man hittade svamp som är släkt med tryffeln. Resultaten visade således att tryffel odling i området var möjligt.

Projektet startade som ett försöksprojekt, men drivs idag som ett projekt för tryffelodling. Projektet ger ännu inga inkomster men har sysselsatt flera personer. Initialt var det åtta till nio personer från styrelsen som var engagerade, och idag är det ytterligare 12 personer involverade från olika lantbruk. Flera lantbruk är intresserade av att odla hasselbuskar för att testa om tryffel kan växa i området, något som endast ett par stycken odlar idag. Intresset för projektet har varit stort, både den lokala pressen samt TV4 har uppmärksammat projektet och om två år har man resultaten.

Projektledaren ser projektet som en process och har arbetat utifrån förutsättningarna att få igång en verksamhet som är bestående. Man har hela tiden haft ett långsiktigt perspektiv. Föreningen har drivit projekt i tio år och har en god vana att arbeta tillsammans. Därtill har det funnits en uthållighet hos de mest drivande i projektet och man har även arbetat mycket med förankring. En synergieffekt av tryffelodlingen har varit tankarna kring hassel. Genom projektledarens kontakter i Frankrike kom man på idén att möjligheten fanns att, istället för tryffel, driva upp hasselträd och producera bl.a. hasselolja.

### Lärande

Finansieringen från Länsstyrelsen sågs som en katalysator för att utveckla projektet till vad det är i dagsläget. Projektet har även under de senaste åren erhållit finansiering från Leader, men till årsskiftet kommer projektet leva vidare genom egen finansiering från lantbrukarna. Trots att projektmedlen har gjort att man i projektet har kunnat arbeta i större omfattning, menar projektledaren att projektet hade ägt rum i vilket fall.

Ett hinder i genomförandet av projektet var länsstyrelsens byråkrati. Länsstyrelsen ville ha redovisningen redan efter fyra månader, vilket inte var möjligt för projektet. Projektledaren menar att det saknas kunskap om kreativa projekt, men också ett helhetstänk där man ger finansiering till enskilda arrangemang men inte till större och längre processer. *Jag kan känna att det finns en misstänksamhet mot kreativa krafterna. Man är mer van att det är de större organisationerna som får pengarna och dom kan det administrativa, de fastnar i regelverk".* Vid Leader ansökningar träffas man och för en dialog, vilket anses fördelaktigt av projektledare.

Framgångsfaktorn i projektet har, förutom den drivande projektledaren som arbetat med förankringen hos markägare och andra aktörer, varit forskaren som givit legitimitet i genomförandet. En annan faktor är de förutsättningar som finns i det kalkrika området. En ytterligare framgångsfaktor är att det finns ekonomiska incitament att driva tryffelodling, vilket gjort att man har vågat delta. Det har även funnits en uthållighet hos delaktiga i projektet.

### Utvecklingsplaner

Svårigheterna i denna form av projekt är vädret som kan förhindra och fördröja framodlingen av tryffel.

Den tveksamhet som funnits bland lantbrukarna i området har börjat avta och allt fler har visat intresse för odlingarna. Ett hinder är dock att det tar tid innan resultat uppnås. Fördelen är att det inte kräver så stor ekonomisk insats att bedriva en tryffelodling.

Om tryffel inte är möjligt att odla har man planer på att låta hasselbuskarna växa upp och istället bedriva odling av hasselnötter med tillverkning av hasselnötskräm och hasselnötsolja. Intill hasselbuskarna har gården även planterat vindruvor för att testa om det är möjligt att driva vinodling. Gården har även startat en restaurang och ett hotell, som båda kommer att vara kopplat till odlingarna om de är framgångsrika. Gårdens förutsättningar att delta i denna form av projekt har varit goda till följd av det stora lantbruket och det är inget stort risktagande man gjort. Idéerna och genomförandet har främst legat hos en kvinnlig projektdeltagare som varit orädd och driven.

### Lantbruksturism från kust till fjäll/Kynnefjälls Natur

Projektid /Stöd	Projektstöd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/Hinder
2004-2006	1 248 242	Aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggt odlingsanläggning</li> <li>• Fick ihop en stor jaktmark, över 2000 areal</li> <li>• Ett par B&amp;B har startats</li> <li>• Bohuslan.org startade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verksamheten kring jakt och fiske fortsätter</li> <li>• Nätverk aktivt</li> <li>• Gemensamma marknadsföring satsar främst i form av gemensam hemsida för bokningar</li> <li>• Ökad omsättning</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flera som driver utvecklingsfrågor</li> <li>• Samarbetsvilja, framför allt hos de yngre</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturskillnader mellan markägare och Dingle</li> <li>• En icke-entreprenöriell mentalitet</li> <li>• För lite marknadsföring</li> <li>• Bristande samverkan inom turismnäringen</li> <li>• Inte med sig styrgruppen</li> </ul>

#### Bakgrund

Projektledaren startade en hotellverksamhet med inriktning på jakt och fiske för 13-14 år sedan, då på deltid. Han hade tidigare arbetat med fiskeutveckling i ett antal projekt för LRF. Idén till projektet fick projektledaren då han blev informerad om att det fanns möjlighet att ta över fiskeodling från Dingle Lantbruksgymnasium, och för att förverkliga detta sökte han projektstöd.

#### Verksamhet/Aktiviteter

En stor del av projektet fokuserade på fiskeodlingen. Projektet stötte på en del problem innan man kom till rätta med syresättningen i vattnet. En tidigare lärare på Naturbruksverket bidrog med sin kunskap och expertis, och i projektet fanns även en medhjälpare under 1,5 års tid. Under det bästa året har man tagit fram 5000-6000 öringar, medan de sämsta åren endast tagit fram runt 500 öringar.

Vidare ämnade projektet stärka samarbetet mellan markägare och företagare kring Kynnefjäll i syfte att stärka erbjudandet till turister. Därför drogs ett nätverk för företagare i området igång i samband med projektet. Samverkan mellan markägare innebar också att jägare kunde få tillgång till en större areal av jaktmarker. Efter kontakt med ett 20-tal markägare som tillsammans slöt ett avtal, anlades tre olika ridleder under projekttiden. Under projekttiden hade företagarna också ett samarbete med naturvårdsskolan där man fick kontakt med både elever och lärare, något som enligt projektledaren var en viktig kanal för att utveckla turismen i området i framtiden.

#### Resultat och effekter

De två arbetstillfällena (mål att bevara två tillfällen och skapa 0,8 nya) bevarades, men det är svårt att nyanställa. På Kynnefjäll finns idag 21 anställda, men många är timanställda. Om utvecklingen fortsätter som den har gjort hittills tror projektledaren att de kommer kunna ha ett par till heltidsanställda inom ett par år. Nyföretagandet är svårt att få igång, men däremot har många de befintliga företag som deltog i projektet växt.

Fiskeodlingen pågår fortfarande. Idag har man totalt satt ut mellan 25 000-30 000 öringar.



Arbetet fortsätter genom att etablera kontakt med markägare för att få bygga "vallar" som leder till långsiktig omställning av fiskevattnen, en omställning som kan ge resultat först på tio års sikt. Den ökning man har önskat vad gäller jakt- och fisketurism har emellertid inte uppfyllts eftersom man inte har lyckats nå ut till utländska turister i den utsträckning man eftersträvat. Dock har fiskeintresset ökat i närområdet.

Projektet innebar att de fick ihop en stor jaktmark på över 2000 areal, genom samverkan med grannar där de får möjlighet att byta jaktmark med varandra. Jaktsamarbetet löper fortfarande även, om vissa aktörer har bytts ut. De verksamheter som var kopplade till ridledarna blev aldrig lönsamma och lederna används idag som vandringsleder. Projektledaren har försökt engagera företagare inom hästnäringen att driva verksamheten, men inte hittat någon som vill ta på sig det. Alla som är aktiva i dagsläget var också med under projekttiden, men idag har en person med ridverksamhet och en annan med kanotverksamhet lagt ner.

Det är svårt med marknadsföring och att nå kunder. På sikt önskar företagarna att de ska kunna locka till sig internationella turister. Ett annat projekt i syfte att koordinera marknadsföringen (2004-2005) är en avknoppning av projektet. Bohuslan.org är ett privat initiativ för turism i Västra Götaland-regionen. En koordinator med säte i Fjällbacka initierades under projekttiden och är fortfarande aktiv. Hemsidan är privat idag, men medlemmarna betalar för att kunna hålla sidan igång.

Projektledaren ser tecken på att det har skett en ökning av intresset att arbeta med turismverksamhet i bygden, framförallt bland yngre. Däremot tar det lång tid att skapa ett rykte bland turister, spridningen går långsamt men man kan dock se att efterfrågan ändå ökar i området. Det finns exempel på flera i området som har startat egna verksamheter. Ett par bed & breakfasts har etablerats men deras lönsamhet är begränsad, de är för okända. Ett problem är också att man inte vågar anställa och då kan man inte heller växa, utan stannar vid en viss omsättning. De som har lyckats bäst är de boenden och bed & breakfasts som har förvärvat fler gårdar. Jakt och fiske har gått trögare. Ett antal båtutställningsramper har tagits fram, men de har utvecklats i för liten utsträckning för att ge jobb. Trots detta har alla elva som är med i nätverket ökat sin omsättning sedan projektet drogs igång. Nätverket försöker att träffas två gånger per år för att inspirera och stötta varandra.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

Framgångsfaktorer var bl.a. att projektet samlade många likasinnade som hade samma intresse och samma mål. Projektledarens naturliga koppling till trakten gjorde det lättare att skapa kontakt med markägare. Därtill fanns en väldigt god samarbetsvilja och en vilja att utveckla bygden hos grannarna.

Hinder var bland annat att det inte fanns resurser och tid för att göra en mer omfattande satsning på marknadsföring. Det hade behövts mer professionell kraft att marknadsföra projektet. Detta hade kunnat leda till större genomslag och högre omsättning för företagen. Som det ser ut idag, vågar inte många ta steget fullt ut och anställa. Skillnader i synsätt mellan företagare och de offentliga aktörer som deltog i projektet var också en svårighet under genomförandet. Projektledaren tror att många projekt skulle ge mer om fler privata företagare drev projekten och färre offentlig anställda deltog. Personsammansättningen är en viktig komponent. I många offentliga projekt försvinner nyckelpersonen när projektets tid löper ut, det är bl.a. därför viktigt att ha med privata aktörer i nätverket. Kraven från olika medfinansierare att personer som inte delar intresset skall vara med i styrelsen, upplevs också som ett hinder. Ett ytterligare hinder har varit att man upplevt att driva projekt kräver erfarenhet av redovisning.

Om projektet hade utförts idag hade projektledaren sett till att få mer betald arbetstid då denne endast fick betalt för ungefär halva tiden. Projektledaren hade även sett till att ha en privat partner och inte en offentligt anställd.

### **Utvecklingsplaner**

Projektledaren anser att den främsta utvecklingspotentialen finns inom turismen, då jordbruket inte är lönsamt. Det är dock en tuff bransch på grund av konkurrensen. Ett problem är offentliga sanktionerade boenden t.ex. folkhögskolor, som erbjuder priser som det privata inte kan konkurrera med. Vidare krävs det en ökad lokal och regional samsyn kring hur turismfrågorna ska drivas. En gemensam turistdelegation vore ett betydelsefullt steg.

## Enskilda stödmottagare

### Drottningavel

Projektid /Stöd	Projekts töd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/Hinder
2003-2005	127 017	Aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordentlig översyn av verksamheten</li> <li>• Heltidsjobb</li> <li>• Ökad uppmärksamhet (bl.a. andra biodlare som ville göra studiebesök, busslaster)</li> <li>• Starkt utökat nätverk</li> <li>• Nya uppdrag (styrelser, föreläsare etc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lever idag på honungen</li> <li>• Ökat inflytande inom binäringen</li> <li>• Ökat självförtroende</li> <li>• Erkännande</li> <li>• Engagemang i kvinnligt nätverk (Grogrund)</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Behov och intresse bland intressenter</li> <li>• Bra timing</li> <li>• Utpräglat jordbrukarlän med stora slätter</li> <li>• Stark organisation mellan biodlare (ek. förening) som verkade synliggörande</li> <li>• Personer i styrelser och ledningar inom binäringen som möjligheter</li> <li>• Jordbruket i botten bidrog till att banklån var möjligt</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brist på goda exempel</li> <li>• För kort projekt</li> <li>• Långa ledtider</li> <li>• Biodlingens årstidsbundenhet och väderberoende</li> <li>• Tungt att dra runt verksamhet ensam (sökte samarbetspartner men lyckades inte)</li> </ul>

### Bakgrund

Projektägarens far födde intresset för cirka 25 år sedan. Hon fick möjlighet att gå en kurs och insåg att hon ville ha egna bin och blev mycket engagerad i distriktet och inom aveln. Som mest hade hon 30 samhällen och insåg då att hon behövde utöka. Genom sitt aktiva arbete vid Länsstyrelsen samt engagemanget i en ekonomisk förening med biodlare som också drev projekt, kände hon till möjligheten till projektstöd. Den ekonomiska föreningen synliggjorde biodlarna och näringen i sin helhet och skapade också ett seriöst intryck. Föreningen samarbetade också med bl.a. Länsstyrelsen. Vid tiden för projektet arbetade Sonja fortfarande som undersköterska samtidigt som hon hade kvar lammproduktionen på gården i Hjo. Hon tittade under projektet t.ex. på dolda egenskaper hos bisamhällena, vilket inte hade gjorts i Sverige på 25 år. Hon kände starkt att hon ville och måste göra det då ingen annan gjorde det. Det handlade mycket om att ta till vara på en kunskap som finns och som inte skall gå förlorad. Merparten av honungen som säljs i svenska affärer idag kommer från bin som importeras från t.ex. Italien för att producera honung, och som sedan dödas eller släpps ut.

### Verksamhet/Aktiviteter

Projektstödet gick till utbildning, resor, kurser och kamera för dokumentation. Att det fanns möjlighet att delfinansiera med egen tid gjorde det möjligt överhuvudtaget. Under projektets andra år väcktes intresse till liv hos biodlingsföretagare och Sonja tog emot hela busslaster med studiebesökare (7-8 stycken på en sommar) under tre års tid. Detta kunde

hon bl.a. göra tack vare att hon medfinansierade med egen tid. Sonja sökte samarbetspartners, men lyckades inte hitta någon då ingen trodde på hennes idéer. Detta känner hon att hon fått upprättelse för i efterhand.

### **Resultat och effekter**

Projektägaren lever idag på honungen och sysslar mindre med avel. Projektägaren har fått kraftigt ökat inflytande inom binäringen då denne bl.a. sitter i binämnden, och föreläser samtidigt en hel del. Projektägaren är dessutom mentor inom Grogrund för främjandet av kvinnors företagande. Idag är projektägaren i egenskap av medlem av ekonomiska föreningen, tillsammans med andra biodlingsföretagare, en del av ett EU-projekt med partners som LRF, VGR och de fyra biodlingsdistrikten. Det handlar om att öka variationen i jordbruket och man verkar bl.a. mot gymnasieskolor, men det går trögt. Pollineringsbehovet har ökat då åkrarna är större och humlorna har minskat i antal, fler samhällen måste till. Skog och biodling är t.ex. verksamheter som kompletterar varandra. Av ekonomiska skäl, menar Sonja, att fler borde ha det som kompletterande verksamhet och inte som hobby. Projektet handlar om lönsam binäring och har också forskning som grund att stå på.

Projektägaren arbetade inte aktivt med marknadsföring från början utan gissar att det fanns ett behov och ett intresse av det hon gjorde, vilket ledde till att hon fick så pass mycket uppmärksamhet. Honungen är en bättre marknad än aveln, med bättre förtjänst. Många mässarrangörer hör av sig och frågar om deltagande, bl.a. Göteborgs chokladkalas, Passion för mat och Interfood. Dessutom säljs produkterna i Göteborgs Saluhall och projektägaren föreläser mycket.

De kontakter och engagemang som projektet gav ledde bl.a. till att projektägaren blev vice ordförande i SBR (Sveriges Biodlares Riksförbund). Forskare hörde av sig och ville samarbeta i ett projekt då ingen annan i Sverige gjorde något liknande. Genom många uppdrag och den uppmärksamhet som dessa genererat, känner projektägaren att hon har fått ett erkännande som har stärkt henne. Erkännandet har även gett henne inkomster genom uppdrag, föreläsningar etc.

I sin ordinarie verksamhet samverkar projektägaren inte med någon. Kontakter ger henne dock föreläsning uppdrag, förfrågningar om deltagande vid mässor etc. Hennes styrelseuppdrag ger henne och verksamheten legitimitet inom binäringen.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

Projektägaren skulle inte driva ett projekt själv igen eftersom det är för krävande och startsträckan är längre än vad man tror. Tajming spelade stor roll då frågor börjat lyftas inom binäringen, vilket skapade efterfrågan och behov av den kunskap hon hade. Förankringen genom den ekonomiska föreningen och kontakterna därigenom har varit till stor hjälp och givit legitimitet samtidigt som det förmodligen bidragit till minskad trögrörlighet i processen.

### **Utvecklingsplaner**

Fortsätta på samma bana där man minskar aveln och de fysiskt krävande delarna.

## Enoteca – Gärdstorp

Projektid /Stöd	Projekts töd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/ Hinder
2004-2006	187 540	Aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggt om gammalt gårdshus till samlingslokal med utrustning för vinprovning</li> <li>• Tagit emot sällskap</li> <li>• Bokar resor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdehöjning på gården</li> <li>• Utvecklat verksamheten</li> <li>• Möjligheter; eget vin, ställa om produktionen på gården</li> </ul>	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intresse, kunskap och kontakter</li> <li>• Familjs engagemang</li> <li>• Positiv respons på Lst</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stödet för idén varierande</li> <li>• Brist på marknadsförings kompetens och samverkan kring detta</li> </ul>

### Bakgrund

Gärdstorp är en gammal släktgård, där mjölkproduktion är den huvudsakliga verksamheten. Idén att starta vinprovningar för att diversifiera verksamheten kom från ett personligt intresse hos projektägaren, som bedömde att det fanns en marknad för att starta vinprovningar. Han hade tidigare drivit projekt inom bland annat Mål 3 och hade goda kontakter med lokala samt regionala aktörer, så som Länsstyrelsen. Familjen hade även goda kontakter med vinodlare i Italien och Frankrike, vilka kom till nytta i projektet.

### Verksamhet/Aktiviteter

Inom ramen för projektet togs en affärsplan för verksamheten fram. Vidare byggdes en flygel om till en anpassad lokal för vinprovning, med bland annat vinförråd och sällskapsrum. För ombyggnaden erhöles även investeringsstöd. En viktig del av uppstartsfasen av verksamheten var även att knyta kontakter och skapa nätverk. En del ägnades också åt marknadsföring – en hemsida togs fram och broschyrer trycktes upp. Studieresor till Tyskland och Italien genomfördes också, bland annat för att studera andra liknande verksamheter.

### Resultat och effekter

2006 invigdes huset av den dåvarande jordbruksministern, och sällskap kunde tas emot. Verksamheten har gått "hyfsat", bedömer projektägaren. Projektägaren arbetar nu halvtid med vinprovningen och heltid med mjölkproduktionen. 2009 var det ett 50-tal sällskap på gården. Projektägaren hade gärna tagit emot 100 sällskap om året för att öka lönsamheten, men det är svårt att hinna utveckla vinprovningen då övrig verksamhet tar tid.

Med hjälp av sina kontakter i Italien har projektägaren påbörjat en egen vinodling på försök. Målet är att på sikt ta fram ett eget vin, något som han bedömer skulle vara en god marknadsföring för verksamheten. Vinodlingen har uppmärksammats i radio och TV, vilket har gett en god marknadsföring för verksamheten.

I samband med vinprovningen började projektägaren även anordna resor till Italien i samarbete med ett bussbolag. Denna verksamhet startades upp 2008. Han ansvarar för flyg och aktiviteter i Italien. Projektägaren förmedlar även boende i Italien till de som bilar ner själva, men det har inte visats något större intresse för denna del av verksamheten.

Resorna är den del av verksamheten som har varit mest lönsam och den kommer därför att utvidgas.

Projektägaren åker också själv till Italien för att knyta kontakter och införskaffa kunskaper om vinodling.

### **Framgångsfaktorer och hinder**

Det egna intresset och kunskaperna inom familjen, samt kontakterna i Italien och Frankrike var avgörande för att projektet kunde genomföras. Idén bemöttes också positivt på länsstyrelsen, vilket underlättade förankringen.

Projektägaren är tveksam till om han, utan projektstödet, hade kunna genomföra satsningen i den utsträckning som han gjorde eftersom projektstödet bidrog till att säkerställa kvaliteten i genomförandet. Att satsa på marknadsföring genom att exempelvis ta fram en professionell broschyr är kostsamt.

Affärsidén att odla vin har bemötts på både positiva och negativa sätt bland personer inom det offentliga samt bland bönder i området. Projektägaren har fått mycket stöd och uppmärksamhet, men planerna har också motarbetats. Projektägaren menar att det är viktigt att satsa på entreprenörerna och inte på dem som vill ha projektstöd bara för att få försörjning under projektets tid.

### **Utvecklingsplaner**

På sikt vill projektägaren utveckla verksamheten genom att avveckla mjölkproduktion för att ägna sig åt vinverksamheten på heltid. För närvarande är arbetsbördan och tidsbristen de viktigaste hindren. Så länge mjölkproduktionen drivs måste denna gå i första hand, vilket gör att han inte kan följa upp och engagera sig mer i sidoverksamheterna. Även vindkraften är en satsning för att bredda verksamheten. Det som krävs för att vidare utveckla vin verksamheten är tid och marknadsföring.

Planer finns även på att utveckla hemsidan, som inte är anpassad efter den nuvarande affärsidén. Andra planer är att se över möjligheterna att utöka resorna, ta fram ett eget vin på sikt, samt sälja vin till besökare om det blir möjligt.

## Hundstället

Projektid /Stöd	Projekts töd	Status	Resultat	Effekter	Framgångsfaktorer/Hinder
2004-2006/ Affärsplan	318 816	Avvecklas	Byggde en gård att hålla utbildning i hundpsykologi och dressering samt belysning	Svårt att gå runt jobbar därför halvtid och funderar på att lägga ner för en tid, kanske skriva böcker om det istället	<p><b>Framgångsfaktorer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stödet</li> <li>• Intresset</li> <li>• Engagemang</li> </ul> <p><b>Hinder</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hårt arbete</li> <li>• Ensam</li> <li>• Konkurrens</li> <li>• Tid</li> <li>• Mannen blev sjuk</li> </ul>

### Bakgrund

Projektägaren bor på en gård tillsammans med sin man som är snickare. Gården har de ärvt efter mannens föräldrar, men har inte själva drivit lantbruk. Projektägaren är utbildad undersköterska och har jobbat som det i 20 år. Drivkraften bestod i en dröm om att jobba med djur. År 2001 fick projektägaren möjlighet att gå en introduktionskurs om "djur i vården" som hölls av SLU i Skara. Sedan följde en utbildning på vuxengymnasiet på distans. Efter utbildningen bestämde projektägaren sig för att starta eget.

### Verksamhet/Aktiviteter

2002 började hon sin verksamhet med syftet att utbilda hundförare samt problemhundskonsultation, vid sidan om arbetet som undersköterska. Efter tre år var efterfrågan så stor att hon upphörde att arbeta som sjuksköterska och tog tjänstledigt under ett år för att driva hundverksamheten på heltid året om. Verksamheten gick bra och hon hade kunder, många av dem stamkunder, från sju olika kommuner.

Genom att söka på nätet fick projektägaren 2004 kontakt med Hushållsällskapet och förstod att hon kunde söka bidrag. Stödet bestod i att skriva en ansökan som delvis bidrog till att hon överhuvudtaget vågade satsa. Projektägaren träffade Hushållsällskapet två gånger och hon uppskattade det stöd och den uppbackning hon erhöll. Med hjälp av finansieringsstöd togs beslutet att satsa heltid på verksamheten. Det främsta stödet har hon dock fått av Länsstyrelsens representant. Stödet från Länsstyrelsen användes till att bygga lokalen där utbildningen har ägt rum, till belysning på träningsplanen utomhus för dressering vintertid, samt till att ta fram broschyrer och annat material.

Projektägaren samarbetar inte med någon annan, men har fått visst stöd från "hundens hus". Hon har istället upplevt konkurrens och misstänksamhet från brukshundsklubbar och andra runt omkring. Som en del av verksamheten har projektägaren hållt föreläsningar inom området.

### Resultat och effekter

Tanken från början var att även kunna jobba med hästar, men så blev inte utfallet. Av de kortsiktiga målen i projektansökan har samtliga uppnåtts. Däremot har det varit svårt att utveckla och uppnå de långsiktiga målen så som träning av signalhundar, aktiveringsbana i skogen, hjälpa djurparker och brukshundsklubbar. Målet var även att kunna lyfta motsvarande 70 procent av en sjuksköterskelön, men detta har inte varit möjligt. Som mest hade verksamheten en omsättning på 475 000 kronor, men under det senaste året har endast hälften av denna summa genererats. Detta beror bl.a. på att projektägaren delvis börjat jobba som undersköterska igen.

Resultat av det stöd som erhöles var främst byggnationen som ledde till att verksamheten kunde fortlöpa. Först togs ett lån för att bygga huset och sedan söktes stödet. Verksamheten har tagit emot cirka 100 hundar i halvåret. Varje grupp har bestått av åtta personer och kostnaden för en kurs har varit 1500 kronor. Det har inte skett några egentliga effekter mer än på det personliga planet, där projektägaren upplever att hon erhållit en ökad kunskap och självsäkerhet. Projektägaren funderar på att så småningom skriva en bok om ämnet och eventuellt föreläsa mer.

### **Lärande**

Projektägarens kompetens har varit en nyckelfaktor i både start och genomförande. Hennes affärsidé har varit att arbeta med små grupper för att ha möjlighet att se varje individ. Detta har avspeglats i återkommande kunder.

Projektägaren blev återbetalningsskyldig till Länsstyrelsen vilket utgjorde ett stort hinder för verksamheten. Enligt projektägaren beror detta på att hon redovisade kvartalsvis, istället för i slutet av projektperioden. Projektet har inte heller gått ihop varken tidsmässigt eller ekonomiskt, vilket har slitit mycket. Tankar på pensionen har lett till beslut om att börja arbeta som undersköterska igen. Vidare har projektet ätit upp fritiden, något som inte är hållbart i längden. Därtill har projektägaren saknat att ha ett nätverk som "stöd".

### **Utvecklingsplaner**

I höst kommer projektägaren att ta time-out för att sedan se vad som sker nästa vår. Under tiden ska hon försöka hyra ut lokalen.



## BILAGA 2: REFERENSER

Centrum för forskning om regional utveckling (2009), "Utvärdering av Miljö- och landsbygdsprogrammet i Värmlands län 2000-2006". *Arbetsrapport 2009:2*, Cerut. Värmland.

Glesbygdsverket (2008). *Kvinnors företagande i gles- och landsbygder – fakta och fönster*. Östersund.

Gustavsson R, Johansson H och L Persson (2004). "Landsbygdsutveckling – en analys av projekt för ökad sysselsättning." *Skrift 2004:1*, Svenska Livsmedelsinstitutet. Lund.

Jordbruksverket (1999). *Ex ante utvärdering av "Förslag till miljö- och landsbygdsprogram för Sverige år 2000-2006"*. Jönköping.

Länsstyrelsen i Stockholms län (2007). "Från vision till verklighet – Om landsbygdsutveckling i Stockholms län 2000-2006". *Rapport 2007:03*. Stockholm.

Rådets förordning (EG) 1257/1999 av den 17 maj 1999 om stöd från Europeiska utvecklings- och garantifonden för jordbruket (EUGFJ) till utveckling av landsbygden och om ändring och upphävande av vissa förordningar.

Sedvall, Susanne (2006). *Projektstöd för småföretagare på landsbygd – möjligheter och barriärer*. D-uppsats i företagsekonomi, Mälardalens högskola.

Statens Offentliga Utredningar (2003). "Ett levande kulturlandskap - en halvtidsutvärdering av Miljö- och landsbygdsprogrammet". *SOU 2003:105*. Fritzes. Stockholm.

Sveriges Lantbruksuniversitet (2009). *Slututvärderingen av Miljö och landsbygdsprogrammet 2000-2006 – vad fick vi för pengarna?* Dnr SLU ua 12-3269/07.