

Människor enas  
kring gemensamma  
mål vilket skapar  
bättre och mer  
hållbara resultat.



## Professionellt leaderarbete

# Innehåll

**Det är mer som förenar  
än som skiljer** sid 3

**Leader har ett mervärde** sid 4

Varje leaderområde har en strategi för utveckling	5
Bred uppslutning kring den lokala utvecklingen	6
Leader hjälper till att skapa en gemensam identitet	7
Bygden vinner på innovation och samarbete mellan projekt	8
Det är viktigt att redovisa vilken nytta Leader gör	9

## Professionellt leaderarbete

**Det här utmärker ett  
professionellt genomförande** sid 10

LAG:s beslut är objektiva och ändamålsenliga	11
LAG följer upp projektens resultat	12
LAG-ledamöterna är aktiva och kompetenta	13
Leaderkontorets personal är nyckelpersoner	18

**Transparens i organisationen  
skapar förtroende** sid 22

**Håll leaderarbetet  
levande** sid 27

# Det är mer som förenar än som skiljer

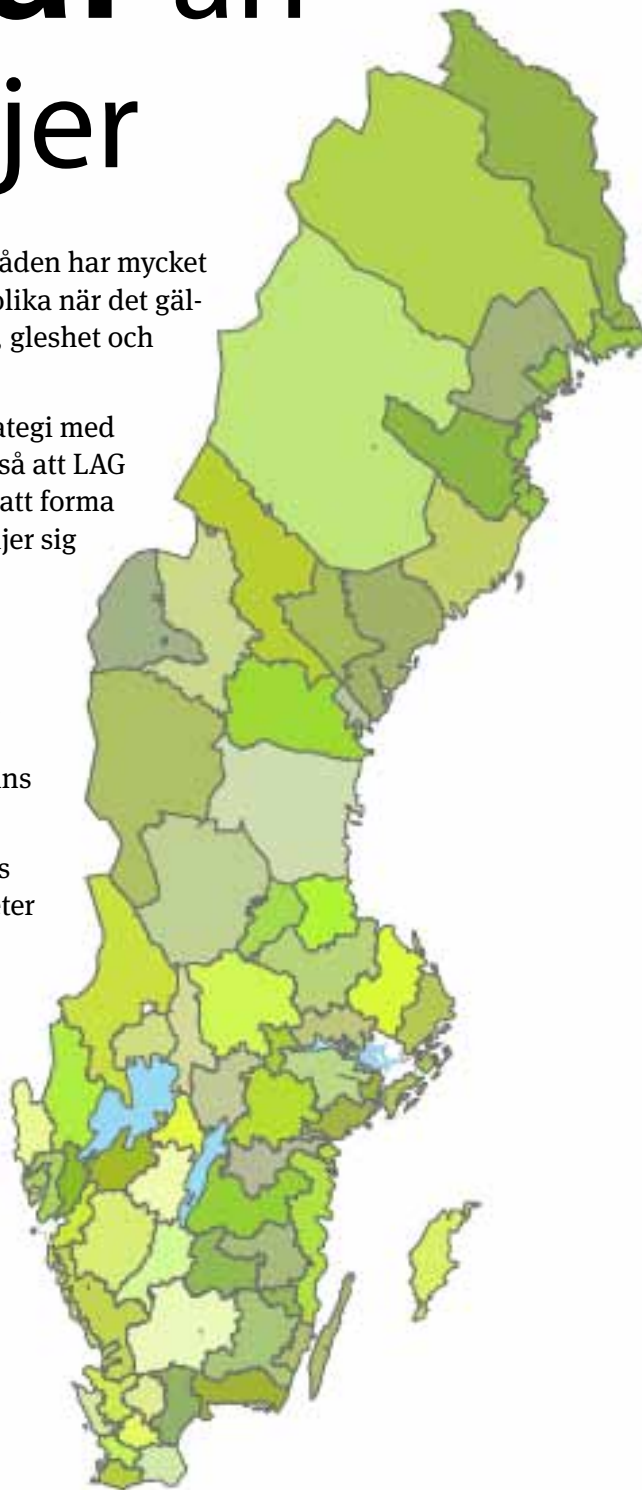
Vi vet att alla Sveriges 63 leaderområden har mycket varierande förutsättningar. Alla är olika när det gäller geografi, antal invånare, budget, gleshet och kulturell identitet.

Varje område har en utvecklingsstrategi med en särskild inriktning. Det är också så att LAG (Local Action Group) har stor frihet att forma verksamheten, vilket gör att det skiljer sig hur de olika områdena arbetar med leadermetoden.

Trots allt är det mer som förenar än som skiljer leaderområdena åt. Alla områden arbetar för en hållbar utveckling av landsbygden och det finns en vilja att hjälpa varandra.

När representanter för Leader träffas delar de gärna med sig av erfarenheter och lär av varandras sätt att arbeta. Precis så var det under våren och hösten 2011 när Team Landsbygd, Jordbruksverket, bjöd in till nationella erfarenhetsutbyten för Leader. Sammanlagt deltog 162 personer från 59 leaderområden i "Professionellt leaderarbete".

På följande sidor har vi sammanfattat vad som diskuterades under träffarna. Deltagarnas erfarenheter och tips finns i pratbubblor och rutor. Här finns också råd från EU-kommissionen och revisionsrätten. Vi tänker oss att alla i LAG kan ha nytta av innehållet.



# Leader har ett mervärde

Att Leader har ett mervärde betyder att det ger mer att arbeta genom Leadermetoden, än om besluten tas på regional eller nationell nivå. Ett exempel på mervärde är att Leader med sin lokala beslutsnivå ger ett större engagemang.

EU-kommissionen anser att Leader är en bra metod för att skapa hållbar ekonomisk utveckling. Europeiska revisionsrätten påpekar dock att man behöver vara observant så att metodens potential utnyttjas fullt ut.

Vi behöver diskutera hur vi bäst arbetar med leadermetoden så att den inte urvattnas och försvagas.



*Samhällsservice kan bestå genom att man lyfter blicken och ser hur man hittar breda lösningar.*

**EU-kommissionen** menar att genom Leader skapas ett mervärde i förhållande till ett traditionellt genomförande genom:

- ★ en bättre identifiering av den lokala utvecklingspotentialen och områdesanpassade lösningar
- ★ större engagemang och fler som involveras
- ★ större utrymme för innovationer
- ★ att länka samman olika insatser i området som förstärker varandra
- ★ bättre projekturval
- ★ noggrannare övervakning och bättre gensvar.

**Europeiska revisionsrätten** riktar kritik mot att:

- ★ de projekt som prioriteras har för dålig koppling till strategin
- ★ målen i strategierna är för allmänt hållna
- ★ kommunerna dominerar i LAG
- ★ stödet ges främst till de egna medlemsorganisationerna i LAG
- ★ projekten inte är tillräckligt innovativa
- ★ dödviktseffekten är för stor, dvs. att LAG beviljar stöd till sådant som ändå skulle ha genomförts
- ★ projekt inte är tillräckligt kostnadseffektiva
- ★ LAG tar inte tillräcklig hänsyn till behovet av rättvisa förfaranden och insyn i beslutsprocessen.

## Varje leaderområde har en strategi för utveckling

I varje leaderområde har den ideella, privata och offentliga sektorn enats kring en gemensam utvecklingsstrategi. Strategin bygger på en så kallad SWOT-analys av områdets hot, möjligheter, styrkor och svagheter. Tillsammans har man satt upp tydliga mål för hur LAG ska arbeta strategiskt och aktivt för att nå målen i strategin.

Med den lokala utvecklingsstrategin som utgångspunkt väljer LAG ut projekt som får ekonomiskt stöd från Leader. De projekt som prioriteras arbetar med nya lösningar på områdets problem och ser nya sätt att använda områdets outnyttjade resurser. Projekten ska förstärka varandra och skapa ett nät av olika verksamheter. Det är aktiviteterna i projekten som ska leda till utveckling av området.

*Vi har förnyat vår strategi.*

*Vi behöver förtydliga det som står i strategin.*

*Hur stämmer det som vi gör nu med strategin? Vi behöver gå igenom SWOT:en för att se vilka saker vi inte arbetat tillräckligt mycket med.*

*LAG måste våga leda utvecklingen utifrån fokusområden i strategin, som är framtagna ur ett underifrånperspektiv. LAG ska vara länken mellan helheten i utvecklingen och underifrånperspektiv.*

*LAG kan hjälpa bygden med att göra strategiska vägval.*

*Människor enas kring gemensamma mål vilket skapar bättre och mer hållbara resultat.*

*LAG kan se olikheterna inom ett leaderområde och anpassa insatserna efter det.*

## Bred uppslutning kring den lokala utvecklingen

I Leader får människor chansen att vara med och påverka den lokala utvecklingen. De som är drivande och lyckas få med sig fler kring en idé, kan få hjälp med pengar till att genomföra sin idé i ett projekt. Projekten samverkar med andra vilket ofta leder till att nya idéer utvecklas. Leaderkontoren hjälper till och lotsar och inspirerar.

*Genom Leader får man  
inflytande genom att engagera sig!  
Fler kan ta ansvar att driva  
framgångsrika projekt vidare.*

*När människor kan vara med  
och påverka sin situation ökar deras  
livskvalité och självkänsla.*

*Fördjupad lokal demokrati:  
Folk inser att man behöver göra en  
samhällelig insats utöver  
att betala skatt.*

*Samhällsservice kan bestå  
genom att man lyfter blicken och ser  
hur man hittar breda lösningar.*

*Vi når fler och även  
ovana projektägare. Vi gör  
informationsinsatser kring vad  
vi prioriterar via vår hemsida,  
press med mera.*

*Leader förbättrar  
förutsättningarna för  
företagande.*

## Leader hjälper till att skapa en gemensam identitet

Framgångsrika bygder som lyckas med att skapa en levande landsbygd kännetecknas av en stark lokal identitet där människor känner tillhörighet. Leader får alla sektorer att samverka kring gemensamma mål och uppmuntrar lokalt engagemang som stärker vi-känslan. Detta sker både genom själva leaderarbetet med strategi- och LAG-arbete, men också genom alla projekt. Allt syftar till att stärka identiteten genom att bland annat förädla outnyttjade resurser och marknadsföra bygden på nya sätt.

*Leader skapar en gemensam identitet och röd tråd vilket ökar känslan av samhörighet.*

*Vi arbetar med gemensam marknadsföring av bygden.*



*Använd partnerskapet i LAG för att utveckla och förädla idéer.*

**EU-kommissionen** håller med Europeiska revisionsrätten om att LAG på ett bättre sätt behöver:

- ★ fastställa lokala behov och lösningar
- ★ öka engagemanget från lokala intressenter
- ★ ge större utrymme för innovation, särskilt innovativa lokala utvecklingsstrategier
- ★ öka samverkan mellan lokala resurser och nätverkande som möjliggör ömsesidigt lärande
- ★ ha ett mer öppet förhållningsätt och tillämpa objektiva urvalskriterier.

## Bygden vinner på innovation och samarbete mellan projekt

Leader tar ansvar för att få en helhetssyn kring utvecklingen i bygden. Olika projekt får förstärka varandra och Leader uppmuntrar till breda samarbeten utanför den vanliga boxen. Idéer utvecklas i nya sammanhang när människor möts, som inte brukar träffa varandra, och fler blir delaktiga än de som brukar vara drivande.

Det är viktigt att LAG har ett utvecklande förhållningssätt och arbetar för att få fler innovativa projekt som kan leda till strukturella förändringar i leaderområdet. Gamla strukturer kan brytas när människor tänker i nya banor.

Använd partnerskapet i LAG för att utveckla och förädla idéer.

Leaderkontoret fungerar som ett lokalt utvecklingskontor.

Möjligheten till förstudier kan ge bredare projekt med fler aktörer.

Uppmuntra projekten att utveckla samarbeten. Anordna träffar mellan pågående och nya projekt. Starta ett projekt med en projektledare som spindel i nätet, för att koppla ihop aktörer.

Ta vara på de ofta häftiga mervärden som kan uppstå ur ett så kallat misslyckat projekt.

Initiera innovativa paraplyprojekt som främjar nytänkande.

Erbjud innovationscoacher för att hjälpa till att utveckla idéer. Värdera inte projekten utifrån egen uppfattning innan idén har utvecklats.

Arbeta mer med integration och samarbetsprojekt. Ta tillvara på invandrares kompetens och utifrån-perspektiv. Bjud in till möten med invandrarföreningar.

LAG kan bjuda in sig till samhällsutvecklande processer så som exempelvis när länsstyrelsen och kommunen arbetar med översiktsplaner.

Engagera ungdomar i idéutvecklingsstadiet och för att identifiera vad som är problemet. Ungdomar kan åka till andra leaderområden och förbereda samarbetsprojekt.

Leader borde se möjligheten att samverka med bygdepengen som ges i samband med vindkraftsutbyggnaden.

Arrangera framtidsseminarium med intressanta föreläsare, workshops med mera. Hur kommer världen att se ut om till exempel 20 år? Hur anpassar vi oss bäst till det?

Involvera även akademien, så som till exempel universitet, för att höja innovationsgraden i vissa projekt.



## Det är viktigt att redovisa vilken nytta Leader gör

Varje leaderområde måste visa vilken nytta Leader gör i bygden och vilka möjligheter som finns i Leader. Lika viktigt som det är att informera allmänheten är det att berätta för finansiärer, organisationer och nyckelaktörer att leadermetoden är ett bra sätt att skapa utveckling. Då vill fler vara med att bidra.

*Gå ut och kommunicera Leader i slutet av programperioden om vad som hänt, resultat med mera. Visa nyttan med pengarna. Kommunicera metodens mervärden för att hitta viktiga målgrupper!*

*Bjud in till regelbundna möten med kommunerna för att redovisa vad som görs.*

*Hitta bra ambassadörer som kan delta i inspirations- och informationsmöten med finansiärer och nyckelgrupper. Arrangera utställningar där projekten får visa vad de gör.*

*Genom att media lyfter fram allt som händer, känner fler en stolthet för sin bygd och vågar ta egna steg.*

*Öppna och håll igång ett Facebook-konto för leaderområdet.*

*Samarbeta med lokala näringslivsgalor. Initiera utmärkelser som "årets Leader". Arrangera lokala Ullbagge-galor.*

*Låt ungdomar dokumentera sin bygd och projekten.*

*Redovisa resultat i media och medverka till att det blir bra reportage i pressen om nya, pågående och avslutade projekt. Förbered er för möten med journalister genom att ta fram underlag, typ statistik, fakta och projektens resultat. Skicka med hänvisning till projektägaren i pressreleasen.*

### Det här kan vi mäta

Det är viktigt att göra en ordentlig uppföljning av avslutade projekt. LAG kan påvisa resultat genom att mäta:

- antal ideella timmar
- värdet av det ideella engagemanget i kronor
- antal byautvecklingsplaner
- antal nya besöksmål
- antal nya servicelösningar
- antal unika idéer som sticker ut
- antal skapade affärer och nya affärsidéer
- antal nya nätverk och företag som samverkar
- antal möten och mässor
- antal deltagare i aktiviteter, kompetenshöjande insatser m.m.
- antal projektägare som inte tidigare varit projektägare
- antal projekt som fortsätter sin verksamhet efter projekttiden

# Det här utmärker ett **professionellt** genomförande

Alla som söker stöd från Leader ska ha samma möjligheter att få stöd och förstå på vilka grunder LAG fattar beslut. LAG måste tydligt kunna motivera sina beslut för den som söker stöd. Leaderkontoret ser till att projektansökningarna är så informativa och kompletta som möjligt för att LAG ska kunna fatta beslut på sakliga och objektiva grunder. Både LAG och leaderkontor behöver ha en effektiv ärendehantering.



*LAG kan hjälpa bygden med att göra strategiska vägval.*

## LAG:s beslut är objektiva och ändamålsenliga

LAG ska kunna analysera och bedöma om ett projekt kommer ge tillräckligt goda resultat. Ett ändamålsenligt projekt är det som ger mesta möjliga utveckling för pengarna. LAG ska arbeta för att fatta objektiva beslut. Det innebär att det ska finnas en i förväg uppgjord ordning för på vilka grunder projekt ska prioriteras.

Använd adjungerade experter (till exempel turistrådet) för att bedöma om vissa projekt är tillväxtskapande.

Formulera bra beslutsmotiveringar.

Utarbeta metoder kring beslutsfattande, till exempel trafikljusmodellen där varje LAG-medlem i förväg får sätta upp grönt, gult eller rött inför varje ansökan utifrån hur väl det stämmer med strategin. Då måste alla redan från början ta ställning till projektet och diskutera vidare på LAG-mötet.

Bevilja hellre förstudier som ett första steg om ett projekt är vagt. Lägg in avstämningstillfällen under projekttiden.

Väg in om projektet kan stå på egna ben efter projekttiden. Egen kontantinsats gör att det blir mer sannolikt att det bär sig efter projektet.

Ge möjlighet för projekten att presentera sig själva och projektet inför LAG. Fördelen är att de kan svara på frågor som LAG har och på så sätt förkorta diskussionerna och ge ett bättre beslutsunderlag när oklarheter kan rätas ut.

Vässa projekten mot målen i strategin, innan beslut fattas.

LAG bör vara kritisk och vid behov banta projektkostnaderna och eventuellt villkora besluten samt ha en dialog om budget och rimliga kostnader.

## LAG följer upp projektens resultat

Eftersom det är projektens sammantagna resultat som mäts och jämförs med målen i strategin bör LAG noga följa upp, analysera och säkra kvalitén på de projekt som valts ut. LAG bör se till att projekten i området samexisterar, samverkar och kompletterar varandra, allt för att få ett så optimalt nyttjande som möjligt av de resurser som finns för att uppnå målen i strategin.

*Arbeta för att få LAG att inte bara tittar på enskilda projekt utan har ett mer övergripande strategiskt tänk. Hitta system för att följa upp målen i strategin. LAG kan behöva ha en del egna projekt som möter outnyttjade delar i strategin.*

***Snöbollseffekt!**  
När det börjar rulla så lockar det fler inom det området, men det kan också innebära att det blir FÖR många sådana projekt.*

*Ha tydliga och mätbara mål (indikatorer) som går att följa upp.*

*Erbjud coachning och projektledarutveckling så att projekten uppfyller sina mål.*

## LAG-ledamöterna är aktiva och kompetenta

Det är viktigt att alla i LAG känner sig delaktiga och är aktiva i leaderarbetet. En förutsättning för ett bra genomförande är att alla LAG-ledamöters kompetens och erfarenheter tas tillvara. Med ett bra samtalsklimat och personligt engagemang skapas bra diskussioner.

Det finns många olika sätt att organisera och lägga upp arbetet i LAG. Det finns olika varianter på arbetsutskott (AU), arbets- eller beredningsgrupper, LAG-utskott etc. Huvudsaken är att det skapas förutsättningar för att alla ska bli aktiva.

För att LAG ska kunna bedöma projekt och fatta strategiska beslut är det viktigt att ledamöterna har kompetens inom de områden som ingår i strategin. Målet är att få en kreativ, jämbördig och aktiv LAG-grupp.

*Uppmuntra LAG att läsa strategin och reflektera över vilka insatsområden vi behöver arbeta mer med.*

*Aktiva LAG-medlemmar kan fånga upp nya idéer. LAG-ledamöter kan med fördel hjälpa de sökande med ansökan utan att bli jäviga, så länge de förhåller sig objektiva.*

*LAG bör bestå av människor med olika bakgrunder, olika kunskap och olika personligheter.*

*Ha en utvecklingsdag eller LAG-dag tätt efter årsmötet och gå igenom måluppfyllelse, introducera nya ledamöter med mera. Anordna planerings- och strategidagar.*

*Utveckla en lärande-process i LAG, så att LAG kan bli bättre och bättre på att fatta rätt beslut.*

*Ta fram material till LAG, till exempel en mötesguide.*

*En ledamot kan ha sin tillhörighet i flera sektorer.*

*Ha en ordentlig genomgång av ärendena på LAG-mötet.*

*Ledamöter med särskild kompetens kan hjälpa till när projekt har problem.*

*Driv LAG-ägda projekt.*

Det utgår arvode för uppdrag utöver vad som kan förväntas av ledamöterna. Professionalitet av LAG kräver rimlig ekonomisk ersättning.

Utse en fadder eller kontaktperson från LAG för varje projekt.

Låt alla i LAG ha ett ansvarsområde.

Anordna studiebesök hos projekten, studieresor och seminarier i syfte att inspirera, öka kunskapen samt stärka teambildningen.

Utse kritiska granskare i LAG för varje projekt.

Presidiet träffar regelbundet kommunens näringslivsrepresentanter för att förankra och utveckla verksamheten och projekten.

Lägg inte över för mycket ansvar på presidiet och se till att ha viss rotation i arbetsutskott etc.

Se över mötesstrukturen i LAG.

Gör en matris som kartlägger LAG-ledamöternas kompetens och intressen. Den kan användas för att tillsätta arbetsgrupper där LAG:s kompetens tas tillvara.

Ibland träffas kommunrepresentanterna för sig, kanske innan beslutsmöten, vilket kan gynna samsynen och samarbetet mellan kommunerna.

## Valberedningen är aktiv och initierad

Valberedningen har en nyckelroll och behöver få information om ledamöterna samt vilken kompetens som efterfrågas i LAG.

Varje leaderområde behöver fastställa regler för att garantera ett rättvist och öppet förfarande för att utse LAG-medlemmar. Valberedningens arbete kan förbättras till exempel genom att:

- Utbilda valberedningen kring målen i strategin för att forma en styrelse med rätt kompetens.
- Ha med en från varje sektor i valberedningen och från olika delar av området.
- Ha med personer i valberedningen som tidigare har suttit i LAG.
- Valberedningen kan kallas in innan årsstämman för att få mer information. Till exempel statistik över ledamöternas engagemang, objektivitet och närvaro samt vad de bidragit med, inför eventuellt omval.
- Bra att skicka ut protokoll med mera till valberedningen.

## *I LAG är det balans mellan samhällets sektorer*

I LAG ingår representanter från privat, ideell och offentlig sektor. Alla sektorer är lika viktiga. Om någon sektor blir för dominerande eller är för inaktiv, måste LAG-ledamöterna uppmärksamma och åtgärda det.

*Viktigt att lära känna varandra i LAG, ha "högt i tak" och stärka LAG-hatten.*

*Viktigt att våga ta ett samtal med ledamöter som "sticker ut". Om någon dominerar beror det oftast på personen, inte vilken sektor de representerar.*

*Ordförande sitter ner med alla nya LAG-ledamöter och går igenom arbetssätt och annat som är viktigt att känna till deras nya roll.*

## *Beredningen förbereder och LAG tar beslut*

Beslutsprocessen i LAG kan se olika ut i olika leaderområden. En beredningsgrupp kan förbereda en projektansökan genom att till LAG lämna synpunkter på kompletteringar, visa hur projektet stämmer med strategin samt visa på projektets styrkor och svagheter. Om det finns ett färdigt förslag till beslut inför LAG-mötet, där det framgår att till exempel AU vill avslå eller bevilja projektet, kan det hämma ledamöternas delaktighet, objektivitet och engagemang.

### **Argument mot att LAG får färdiga förslag till beslut:**

*Att det redan finns ett förslag till beslut kan hämma diskussionerna och leda till sämre beslut.*

*Tidigare hade vi beredningsgrupper som föreslog beslut till LAG men nu har vi gått över till att inte föreslå beslut för att få alla i LAG mer delaktiga. Ett förslag till beslut kan färga övriga ledamöters uppfattning och minska engagemanget.*

*Verksamhetsledaren brukar lämna konkret information om projekten samt gå igenom dess styrkor och svagheter.*

### **Argument för att LAG får färdiga förslag till beslut:**

*Med färdiga förslag till beslut kan vi få energi att hinna med fler ärenden.*

*Det finns behov av en beredningsgrupp eller AU eftersom vi inte har råd att ha så långa möten som det blir utan beredning.*

### **Alternativa lösningar:**

*Om AU har kommit fram till ett förslag till beslut ska deras åsikt inte meddelas förrän efter LAG:s diskussion. Alternativt har man ingen beredning innan LAG.*

*I frågor som rör budget och strategiska inriktningar med mera lämnar en beredningsgrupp förslag till beslut, men inte när det gäller projektbeslut.*

*Inför beslut delas LAG in i sektorsgrupper som lämnar sina synpunkter och motiveringar inför det gemensamma beslutet. Fördelen med det är att vi är mer aktiva vid beslut.*



## Ordförande har en viktig roll

Ordförandes roll är ofta avgörande för att skapa en väl fungerande LAG-grupp. Ordförande ska kunna fördela ansvar och arbetsuppgifter så alla känner sig delaktiga och är aktiva. LAG behöver se till att ordförande har tillräckliga förutsättningar för sitt uppdrag, både kompetens och ekonomiska resurser.

Ordförande har ett övergripande ansvar.

Se till så alla får prata och bidra med sin kompetens. En stående punkt på dagordningen är att gå laget runt. Avbryt de som pratar för länge. Styr så argument inte upprepas och möten drar ut onödigt på tiden.

Ansvara för att alla i LAG får kunskap kring uppdraget i LAG, utbildning och teambildning.

Sammanfatta inför beslut, särskilt avslag.

Fråga alla och se till att alla ger en åsikt om varje projekt.

Delegera viktiga arbetsuppgifter. Ansvara för system med faddrar, arbetsgrupper, rullande beredningsgrupper.

Ordförande ska kunna formalia tillsammans med verksamhetsledaren.

Representera utåt gentemot myndigheter etc.

Ta ansvar för kvalitativ utvärdering av bland annat LAG:s funktionalitet.

Lägg inte över allt på verksamhetsledaren. Det kan passivisera LAG om de vet att verksamhetsledaren tar ansvar för det LAG inte gör.

Var inte för styrande.

Var observant på sådant som kanske inte fungerar på kansliet.

Ordförande har personalansvar för verksamhetsledaren.

## Leaderkontorets personal är nyckelpersoner

Leaderkontoren har en nyckelroll för att få in och utveckla bra idéer. Personalen behöver vara kompetenta och ha en stimulerande arbetssituation med bra stöd från LAG för att kunna göra ett bra jobb.

### *Uppdelning av ansvar skapar tydlighet*

För att alla ska känna sig trygga i sin arbetsroll, krävs tydlig ansvars- och arbetsfördelning inom LAG, mellan LAG och kansli och mellan personal. Tänk på att ansvar och befogenheter hänger ihop.

*Ge utrymme på LAG-mötena för diskussion kring ansvarsfördelning med mera.*

*Prata "team" istället för LAG och kansli.*

*Verksamhetsledaren och övrig personal behöver aktivt involvera LAG så att de känner delaktighet.*

*Både LAG och kansli kan vara medieansvarig, men man bör ha klart för sig vem som informerar om vad, exempelvis vem som uttalar sig vid eventuella kriser, negativ publicitet med mera. Pressrelease efter beslutsmöten kan kansliet formulera och skicka ut, eventuellt med ordförandes underskrift. Tänk på att medieträna!*

*Dokumentera hur beslut om kostnader tas. Om LAG-ledamot eller personal till exempel ska åka på möten, kurser eller liknande, ska det framgå vem som fattar beslut om det. Ska det förankras i LAG eller delegeras till en mindre grupp till exempel arbetsutskott, ordförande eller verksamhetsledaren?*

*Att skriva arbetsbeskrivningar kan tydliggöra roller. De måste uppdateras och revideras löpande.*

*Viktigt att ha ett tydligt nerskrivet lednings- och styrningsdokument, kvalitetshandbok eller motsvarande. Där ska det framgå delegationsordning, arbetsordning, ersättare, attest, ansvarsfördelning med mera.*

## LAG har arbetsgivarrollen

Det är viktigt att LAG tar sitt arbetsgivaransvar för personalen på allvar. Arbetsbelastningen på leaderkontoren är ofta väldigt hög. Arbetsuppgifterna är komplexa samtidigt som resurserna är begränsade.

Frågan om personalansvar måste lyftas för att klargöra vem som ansvarar för vad. Nya ledamöter ska informeras om arbetsgivaransvaret. Utbilda LAG-medlemmar i arbetsgivarfrågor.

Vi har ett AU en gång per månad där ordförande, vice ordförande och verksamhetsledare har en punkt som skapar utrymme för diskussion om samarbetet, verksamhetsledarens förutsättningar att göra sitt jobb etc. På så sätt fångar vi upp eventuella problem och löser dem direkt.

Arbetsbeskrivningar ska hållas levande och anpassas efter personalbyte eller tjänstgöringsgrad.

Mycket viktigt med tidigt beslut angående nästa periods förutsättningar.

Kompetensutveckling är viktigt. Gör plan varje år med hjälp av utvecklingssamtal (gärna med checklista).

### Vem är chef för övrig personal?

Olika leaderområden har olika lösningar på hur ansvaret för personal är fördelat.

- I de flesta leaderområden är verksamhetsledaren chef för övrig personal. I några områden har ordförande ansvar för all personal.
- LAG är formellt ansvarig för personalen, men kan delegera till ordförande eller annan LAG-ledamot eller gruppering i LAG.
- Verksamhetsledare är chef för övrig personal och ansvarig för den operativa verksamheten.
- AU eller VU ansvarar för rekrytering.

## Minska sårbarheten vid personalomsättning

Leaderkontoret är vanligtvis en liten arbetsplats med hög sårbarhet vid exempelvis sjukdom. LAG kan arbeta för att förebygga och minska riskerna i organisationen.

Se till att flera personer behärskar handläggningen i LB för att projekten ska rulla på även om personal är sjuk.

Samarbeta med andra områden. Bra att kunna samverka mellan leaderkontoren och i mån av tid kunna stödja varandra. Stora rationaliseringsvinster kan göras om man kan samverka mer kring LB-hantering, ekonomi och redovisning med mera.

Köp tjänster för att minska sårbarheten (goda erfarenheter finns).

Anställda på kansliet samverkar och kan gå in i varandras arbetsuppgifter.

Aktiva LAG-medlemmar kan kliva in om verksamhetsledaren behöver stöd eller om någon slutar. Nyttja och ta vara på LAG-medlemmarnas kompetenser. Taktiskt att kunna förbereda någon i LAG att gå in som verksamhetsledare i slutrapporteringsfasen om ordinarie verksamhetsledare slutar. (Förutsätter att personen då slutar som medlem i LAG).

Upprätta en kvalitetshandbok, med regler, riskbedömning med mera. Gör en sårbarhetsanalys.

Viktigt att erbjuda personalen utbildning och kompetensutveckling!

Gör noggranna rekryteringar.

Var lyhörd för personalens önskemål. Viktigt med bra arbetsmiljö. Flexibel arbetstid är ofta en förutsättning.

## *Administrativa rutiner gör arbetet effektivt*

Väl utarbetade rutiner och strukturer underlättar arbetet på leaderkontoren och gör det mindre sårbart vid eventuella personalbyten. Det minskar även stressen och risken för fel i handläggningen.



# Transparens i organisationen skapar förtroende

För att få ett medskapande från allmänhet, föreningar, företag och kommuner behöver LAG ha ett öppet förhållningssätt som inger förtroende.

Det är viktigt att bemöta alla sökande på likvärdigt sätt så att det inte finns risk att projektansökningar från LAG:s egna medlemsorganisationer eller LAG-ledamöter särskilt gynnas.

Vi påverkas alla av vår omgivning, vilket vi måste vara medvetna om och hantera professionellt. Det finns både för- och nackdelar med nära relationer till lokala aktörer, nätverk och organisationer. Det kan vara svårt att avslå ansökningar från betydelsefulla personer, finansiärer, engagerade med flera. Det krävs mycket civillikurage för att hålla en linje genom beslutsfattandet.

LAG:s beslut går inte att överklaga, vilket gör det extra viktigt att vara tydlig, professionell och objektiv.



*Det krävs civillikurage för att inte falla för påtryckningar.*

**Europeiska revisionsrätten** riktar kritik mot att LAG främst ger stöd till partnerskapets egna medlemsorganisationer vilket begränsar underifrånperspektivet.

**EU-kommissionen** anser att medlemsorganisationerna i LAG är representativa och lokalt baserade medlemsorganisationer. Det är därför naturligt att de beviljas projekt.

- ★ Medlemmarna i LAG kan spela en viktig roll vid genomförandet av strategin.
- ★ Medlemsstaterna måste dock se till att det inte förekommer några intressekonflikter.
- ★ Kommissionen kommer att uppmuntra till en öppnare medlemskapspolicy.

## Lokalt beslutsfattande i LAG har risker som vi kan motverka

### RISK

Beslutsfattandet är inte tillräckligt transparent och öppet:

Information och projektmedel når ut till få.

Man ser bara delarna, så det blir en bristande helhetssyn i LAG.

LAG tenderar att bli "en klubb för inbördes beundran".

LAG premierar de egna organisationerna.

### FÖRSLAG PÅ LÖSNING

Tydliggör på vilka grunder LAG fattar beslut:

Titta på målen i strategin. Gå regelbundet igenom Leaders grundvärderingar.

Alla ska känna väl till bedömningskriterierna.

Gör tydliga beslutsmotiveringar. Motivera avslag och bifall utifrån strategi och regler.

## RISK

LAG gör inte objektiva bedömningar och låter personliga intressen väga in:

LAG gynnar sina egna ledamöter och medlemsorganisationer.

Det kan vara svårt att vara objektiv när man riskerar att gynna eller missgynna personer man känner.

För petiga och personliga synpunkter. Revirtänkande alternativt intressekonflikter.

Själviska agendor, egna intressen.

LAG blir allt för styrande när LAG överprövar ansökningar, och vill styra och anpassa innehållet i ansökningarna.

## FÖRSLAG PÅ LÖSNING

Ha ett objektivt förhållningssätt:

Sträva efter ett klart och genomskinligt arbetssätt kring jäv.

Tänk på att inte skapa för personliga relationer till projektägare.

Våga säga nej.

Vi har uttalat att vi inte tolererar egna agendor.

Arbeta för öppenhet och uppmärksamma risker. Håll diskussionen levande kring förhållningssätt.

Kommunen kan förskottsbeta sin medfinansiering i en pott, för att undvika förprovning.

Leaderhatten på!

Utläs alla projektledartjänster så långt det är möjligt.

Det krävs civilkurage för att inte falla för påtryckningar.

Välgrundade undersökta projekt. Utnyttja vid behov utomstående granskare och experter.



## RISK

LAG är inte tillräckligt aktivt:

För liten andel av LAG är involverade i beslutsprocessen.

Vita fläckar i leaderområdet.

## FÖRSLAG PÅ LÖSNING

Skapa förutsättningar för ett aktivt LAG:

Alla i LAG är med och bereder projekt, och alla blir inbjudna till beredningsmöten vid olika tillfällen.

Tillämpa exempelvis trafikljusmodellen.

Ha en uttalad policy för vilken insats som förväntas av LAG-medlemmarna.

Våga ersätta passiva och inaktiva LAG-medlemmar. Viktigt att ha ersättare för att slippa vänta till nästa årsmöte med att ersätta inaktiva LAG-ledamöter.

Se till att det utgår arvode till LAG för extra uppdrag utöver det som förväntas av LAG-medlemmarna.

## RISK

LAG har begränsade resurser:

Man hinner inte sätta sig in i ärendena och följa upp arbetet/strategin.

Man hittar inte rätt kompetenser till LAG och verksamhetsledare, vilket kan leda till okunniga beslut.

Sårbar styrelse (LAG).

Oklar organisation.

## FÖRSLAG PÅ LÖSNING

Höj kompetensen i LAG:

Mer utbildning till LAG, särskilt nya ledamöter.

Det är viktigt att ledamöterna kommer från spridda delar av leaderområdet, har bred kompetens och rätt sammansättning.

### Kan en LAG-medlem vara projektledare eller gynnas ekonomiskt av ett projekt?

- Vissa LAG tycker att en LAG-ledamot ska kunna vara projektledare eller på något annat sätt ha ekonomisk vinning från ett projekt. De menar att ledamöterna då får en förståelse för hur det är att driva projekt. Det kan också vara ett sätt att få mer engagerade LAG-medlemmar. Om man hanterar jävsreglerna anser många att det inte bör vara något problem. Det får dock inte bli för många projekt som drivs av LAG-ledamöter.
- Andra LAG anser att om situationen uppstår så får LAG-ledamöten gå ur LAG, och en ersättare får gå in (tills nästa årsmöte då en ny ledamot väljs). Detta för att få allmänhetens fulla förtroende. Många anser att det är känsligt om det kan uppfattas som om LAG ger uppdrag till personer i LAG. Det kan uppstå lojalitetskonflikter för personalen på leaderkontoret, då de ska handlägga och följa upp projekt som drivs av LAG-ledamöter.
- Det viktiga är att hantera detta med försiktighet och respekt för hur det kan uppfattas utifrån.

# Håll leaderarbetet levande

Hur tar vi oss an vårt leaderarbete på bästa sätt, så att områdets utvecklingspotential kan blomstra? Hur får vi alla som engagerar sig i LAG och som personal att bidra med kunskap och engagemang? Ja, det är exempel på frågor som vi väckt och som hela leadersverige har gett exempel och tips på i denna sammanfattning. Att ta tid till reflektion och diskussion och att hela tiden ha målen i strategin för ögonen är ett gott råd, bland många. Vi hoppas att detta erfarenhetsutbyte mellan leaderområdena inspirerar och ger upphov till goda resultat.

*Team Landsbygd, Jordbruksverket*



Foto: Smålandsbilder.se

*När människor kan vara med och påverka sin situation ökar deras livskvalité och självkänsla.*



Jordbruksverket  
551 82 Jönköping  
Tfn 036-15 50 00 (vx)  
E-post: [jordbruksverket@jordbruksverket.se](mailto:jordbruksverket@jordbruksverket.se)  
[www.jordbruksverket.se](http://www.jordbruksverket.se)

Februari 2012  
OVR249



Europeiska jordbruksfonden för  
landsbygdsutveckling- Europa  
investerar i landsbygdsområden

