



# Löpande lärande utvärdering av Landsbygdsnätverket

- Sofia Lindeblad, Ernst & Young AB
- Fredrika Sydberger, Ernst & Young AB
- Maria Carlsrud Felander, Ernst & Young AB

# Varför görs denna utvärdering?

*Denna rapport är en del av utvärderingen av LBP / EHFF / LLU etc.*

*Denna utvärdering görs för att... Utvärderingssekretariatet beskriver kortfattat varför denna utvärdering görs. Max 50 ord.*

*Utvärderingssekretariatet vid Jordbruksverket ansvarar för att de svenska EU-programmen där Jordbruksverket är förvaltande myndighet blir utvärderade. Det innebär att utvärderingssekretariatet beställer och genomför utvärderingar av landsbygdsprogrammet, havs- och fiskeriprogrammet samt programmet för lokalt ledd utveckling inom regional- och socialfonden. Programmen utvärderas dels var för sig men också tillsammans. Utvärderingarna sker i relation till program mål och de övergripande EU 2020-målen.*

*De flesta av utvärderingarna genomförs av externa aktörer. Vi tar hjälp av forskare för att kvalitetsgranska rapporterna innan de publiceras. I slutet av rapporterna finns ett utlåtande från granskarna. Rapporterna publiceras i en särskild rapportserie och rapportförfattarna är ansvariga för slutsatserna. Slutsatserna utgör inte Jordbruksverkets officiella ståndpunkt.*

*/ Utvärderingssekretariatet vid Jordbruksverket*

# Utvärderare

**Sofia Lindeblad**, är i grunden civilekonom med en magisterexamen från Handelshögskolan i Göteborg. Sofia arbetar som management konsult på EY, främst med utveckling och förbättring av finansiella processer och intern kontroll. Sofia har en bakgrund som verksamhetsrevisor och har huvudsakligen arbetat med kunder inom den offentliga sektorn. Sofia har arbetat på EY sedan 2009.

**Fredrika Sydberger**, har tre stycken kandidatexamina inom externredovisning, organisation och ledarskap samt corporate finance från Lunds Universitet och en magisterexamen inom strategisk och operativ styrning från Handelshögskolan i Göteborg. Fredrika har omfattande erfarenhet av att arbeta med förändringsledning, verksamhetsstyrning och intern kontroll och att arbeta med styrmodeller inom offentlig sektor.

**Maria Carlsrud Felander**, är utbildad vid Lunds universitet och har en magisterexamen i statsvetenskap. Maria arbetar sedan 2015 som verksamhetsrevisor och konsult vid EY med fokus på offentlig sektor. Maria har mångårig erfarenhet från eget arbete inom kommun och på statligt verk.

# Sammanfattning

EY har på uppdrag av utvärderingssekretariatet vid Jordbruksverket genomfört en utvärdering av Landsbygdsnätverket. Syftet har varit att utvärdera hur Landsbygdsnätverkets interventionslogik har utformats på olika nivåer inom Landsbygdsnätverket samt att utvärdera om Landsbygdsnätverkets arbete i praktiken styrs av och genomförs i enlighet med interventionslogiken. Fokus har varit på lärande genom att löpande återkoppla utvärderingsresultat till berörda aktörer inom nätverket. Utvärderarna har följt arbetet i Landsbygdsnätverket genom följeforskning.

Av genomförd följeforskning framgår att det finns en ambition att utforma arbetet enligt interventionslogiken. Landsbygdsnätverket har valt att konkretisera interventionslogiken genom att fastställa på vilka organisatoriska nivåer mål, handlingsplan, aktivitets- och arbetsplaner ska utarbetas. Kanslirepresentanter och styrgrupp förefaller ha kunskap om interventionslogiken och det går att spåra interventionslogiken i det arbete som utförs i samband med målformuleringar och utarbetande av planer inför den kommande programperioden.

Det framgår dock att utformningen och nedbrytningen av mål inte skett på ett systematiskt sätt. En samlad bedömning är att det finns utrymme att förbättra och effektivisera arbetet med att utforma interventionslogiken. Vidare kan arbetet med att prioritera aktiviteter utvecklas genom att skapa en modell för prioriteringarna, vilket säkerställer att prioriteringar sker enhetligt och utifrån förväntade effekter. För att kunna följa upp måluppfyllelse bör målen också i viss utsträckning kvantifieras.

En sammantagen bedömning utifrån genomförd följeforskning avseende Landsbygdsnätverkets interventionslogik inför år 2017-2018 är att den i stora drag är relevant och konsistent. Styrgruppen har brutit ner de övergripande målen i specifika mål, för vilka resultatindikatorer har formulerats. De tre arbetsgrupperna som omfattas av utvärderingen har formulerat operationella mål utifrån de specifika målen, och har planerat aktiviteter utifrån dem.

Vad gäller outputindikatorer har de formulerats för de flesta operationella målen, de saknas dock i vissa fall. Det finns i de flesta fall en röd tråd mellan de olika målnivåerna. Utvärderarna upplever dock att det finns ett behov av att tydliggöra målgruppen för de aktiviteter som genomförs och i vilken utsträckning aktiviteterna riktas mot att öka

medlemsorganisationernas kunskaper och förmågor eller om de riktar sig till utvalda grupper i samhället.

Vid en övergripande analys av arbetsgruppernas arbete bedöms ett antal faktorer som väsentliga för att åstadkomma utveckling och resultat. Vi menar att arbetsgruppernas organisering, kommunikation, kontinuitet samt deltagarnas förförståelse av målstyrningen har påverkat arbetsgruppernas arbete och deltagarnas egen upplevelse.

I rekommendationerna lyfts vikten av att styra och följa upp arbetsgruppens arbete ur ett helhetsperspektiv där syfte med aktiviteter och mål är tydligt för deltagarna. Skapandet av mindre grupper inom arbetsgrupperna med tydligt ansvar kan bidra till delaktighet. Att kommunikationen inom och utom arbetsgruppen fungerar ändamålsenligt är väsentligt för att skapa förändring och förståelse. Vi menar att frågan om kommunikation särskilt bör prioriteras när kontinuiteten bland deltagarna varierar och där deltagarnas förförståelse av målstyrning varierar.

## Summary

< This is a placeholder for an English summary, based on the content in the Swedish summary above. The summary has to fit in one page. >

UTKAST

# Innehåll

1	Inledning.....	9
1.1	Bakgrund .....	9
1.2	Syfte.....	13
1.3	Utvärderingsfrågor.....	13
1.4	Avgränsningar .....	13
2	Metod för utvärderingen.....	15
2.1	Metod.....	15
3	Resultat och rekommendationer .....	17
3.1	Landsbygdsnätverkets interventionslogik .....	17
3.2	Arbete med att utforma interventionslogiken.....	19
3.3	Interventionslogiken i praktiken.....	24
3.4	Vidtagna åtgärder utifrån tidigare utvärderingar .....	32
	Bilaga 1.....	35
	Bilaga 2.....	41

# 1 Inledning

---

I kapitlet beskrivs bl.a. Landsbygdsnätverket och dess organisation. Vidare beskrivs interventionslogiken kopplat till utvärderingens syfte. Avslutningsvis redovisas de utvärderingsfrågor som ska besvaras.

---

## 1.1 Bakgrund

### **Landsbygdsprogrammet, Havs- och fiskeriprogrammet och programmet för lokalt ledd utveckling**

Landsbygdsprogrammet är ett verktyg för att nå målen för landsbygdspolitiken. Programmet innehåller satsningar i form av stöd och ersättningar för att utveckla landsbygden. Åtgärderna i programmet finansieras gemensamt av Sverige och EU. Regeringens övergripande målsättning för landsbygdsprogrammet är ett konkurrenskraftigt och miljöanpassat näringsliv i hela landet. Programmet ska bidra till lönsamma och livskraftiga företag, aktiva bönder som bidrar till öppna marker med betande djur och en modern landsbygd. Det nuvarande landsbygdsprogrammet pågår från 2014 till 2020 och godkändes av EU-kommissionen den 26 maj 2015.

Havs- och fiskeriprogrammet är ett nationellt operativt program för genomförande av den Europeiska havs- och fiskerifonden (EHFF) för perioden 2014–2020. Det består av stöd för att utveckla ett miljömässigt, ekonomiskt och socialt hållbart fiske och vattenbruk i Sverige samt för att genomföra en del av den integrerade havspolitikerna och olika EU-miljödirektiv.

Regional- och socialfondsprogrammet för lokalt ledd utveckling gäller från 2014 till och med 2020. Det ska bidra till att utveckla det lokala näringslivet och människor på arbetsmarknaden. Programmet omfattar två europeiska strukturfonder; regionalfonden och socialfonden. Regionalfonden ska finansiera projekt för utveckling av det lokala näringslivet, entreprenörskap, stimulera nyföretagande och därigenom skapa nya jobb. Projekten ska stärka utbytet och utveckla kopplingen mellan land och stad. Socialfonden ska finansiera projekt för utveckling av den lokala arbetsmarknaden, stärka människors ställning på den lokala arbetsmarknaden och bidra till kompetenshöjning och erfarenhetsutbyte.

Jordbruksverket ansvarar för landsbygdsprogrammet, havs- och fiskeriprogrammet och regional- och socialfondsprogrammet för lokalt ledd utveckling. Som en del i detta ansvar ingår uppföljning och utvärdering av programmen.



## **Landsbygdsnätverket**

Enligt rådsförordningen för landsbygdsprogrammet ska alla medlemsstater i EU som har ett landsbygdsprogram också inrätta ett Landsbygdsnätverk. Förutom att vara en del av Landsbygdsprogrammet är det svenska Landsbygdsnätverket även en del av havs- och fiskeriprogrammet och programmet för lokalt ledd utveckling. Landsbygdsnätverket finansieras via dessa EU-program. Jordbruksverket ansvarar för Landsbygdsnätverket på uppdrag av regeringen.

Landsbygdsnätverket består av organisationer och myndigheter som på olika sätt har betydelse för utvecklingen av de verksamheter och företag som finns på landsbygden och i kustsamhällen. Syftet med Landsbygdsnätverket är bidra till att de övergripande målen som anges i rådsförordningen för landsbygdsprogrammen uppfylls.

### *Medlemmar*

Organisationer och myndigheter som företräder nationella intressen som är viktiga för landsbygdsutveckling kan bli medlemmar i Landsbygdsnätverket. I begreppet landsbygdsutveckling inkluderas fiske- och vattenbruk och lokal samhällsutveckling. Landsbygdsnätverkets styrgrupp godkänner, utifrån ett antal fastställda kriterier, vilka organisationer som antas som medlemmar. I samband med att nya medlemmar beviljas inträde tecknas en överenskommelse i vilken organisationen väljer aktivitetsnivå för sitt medlemskap. Medlemskapet är avgiftsfritt. Antalet medlemsorganisationer uppgick i mars år 2017 till 88 stycken.

### *Styrgrupp*

Landsbygdsnätverkets styrgrupp utses av Jordbruksverket. Styrgruppen består av 15 personer som representerar nyckelaktörer i nätverket. Sammansättningen i styrgruppen ska spegla prioriteringar och EU-programmens mål. Utifrån medlemmarnas initiativ förväntas styrgruppen prioritera och följa upp förväntade resultat.

### *Nätverkskansliet*

Nätverkskansliet tillhandahåller service till medlemmarna för att stödja kunskapsutbyte och samverkan vid nätverksaktiviteter. Kansliets verksamhet leds av en verksamhetsledare. Kanslimedarbetarna utgörs av administratörer, samordnare och kommunikatörer. Samordnarna bistår arbetsgrupperna och delnätverken.

### *Delnätverk*

Med delnätverk avses nätverk såsom Innovationsnätverket samt Leader<sup>1</sup>. Det finns även delnätverk bestående av individer som är anställda som exempelvis landsbygdsutvecklare. De senare kan vara anställda av kommuner, regioner, länsstyrelser eller av andra privata/ideella aktörer. Kansliet bistår med stöd till delnätverken.

### *Arbetsgrupper*

Medlemmarna i Landsbygdsnätverket samarbetar främst via tematiska arbetsgrupper. Landsbygdsnätverkets styrgrupp avgör vartannat år efter en behovsanalys vilka arbetsgrupper som ska bedriva verksamhet och tilldelas budgetmedel. Varje arbetsgrupp består av representanter från medlemsorganisationerna, en representant från nätverkskansliet, en representant från länsstyrelsen och en representant från Leaderområden. Styrgruppen utser ordförande i arbetsgrupperna. Ytterligare gruppmedlemmar tillsätts av kansliet i samråd med gruppens ordförande. Att genomföra nätverksaktiviteter via tematiska arbetsgrupper utökades år 2012. I samband med att arbetsgruppernas antal utökades togs möjligheten med nätverkscheckar bort. Nätverkscheckar innebär att medlemmarna kunde få ersättning för att inspirera och genomföra nätverksträffar.

### **Interventionslogiken**

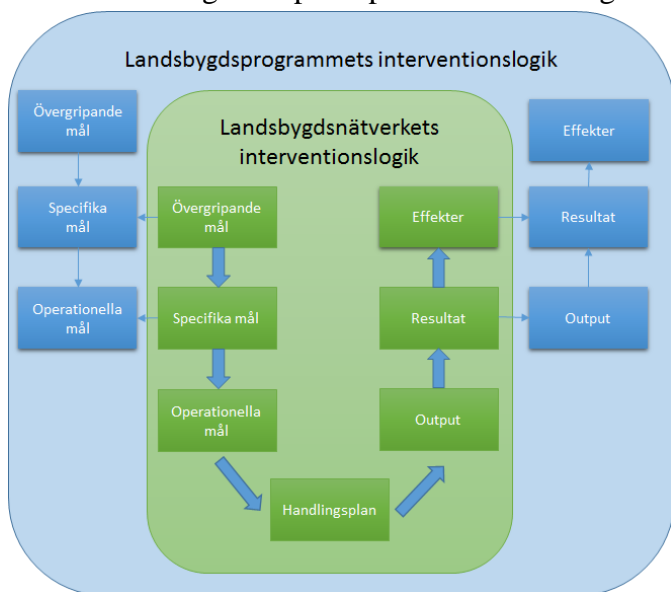
Enligt EU-kommissionens Guidelines for Evaluation of Rural Networks 2014-2020 ska landsbygdsnätverkens arbete följa en så kallad interventionslogik<sup>2</sup>. Syftet är att säkerställa att Landsbygdsnätverkets verksamhet är konsistent, ändamålsenlig och bedrivs effektivt. Det innebär att Landsbygdsnätverkets målsättningar och den verksamhet som bedrivs utifrån dem bidrar till att uppfylla Landsbygdsprogrammets mål och de övergripande EU-målen och att verksamheten bedrivs effektivt.

---

<sup>1</sup> Leader är en metod för att utveckla landsbygden utifrån lokala förutsättningar. Privat, ideell och offentlig sektor tar gemensamt fram en lokal utvecklingsstrategi.

<sup>2</sup> Begreppet används dels i ovannämnda *Guidelines*, dels i det uppdrag som utvärderingssektariatet har givit utvärderarna. Utvärderarna har strävat efter att så långt som möjligt använda begreppet i rapporten.

Interventionslogikens principer illustreras enligt nedan:



Enligt interventionslogiken bör det finnas en vertikal konsistens i hur målen är formulerade. Det innebär att aktiviteterna som utförs för att uppnå de operationella målen ska bidra till att uppnå de specifika målen. Måluppfyllelse avseende de specifika målen ska i sin tur bidra till att uppnå de övergripande målen. Vidare bör det också finnas en horisontell konsistens. Det innebär att varje målhierarki ska vara horisontellt konsistent med förväntat utfall. De operationella målen ska vara konsistenta med den förväntade outputen, de specifika målen ska vara konsistenta med de förväntade resultaten och de övergripande målen ska vara konsistenta med den förväntade effekten.

### Behov av utvärdering

Utvärdering av Landsbygdsnätverket ska göras under programperioden för att möjliggöra eventuella justeringar så att det nuvarande landsbygdsprogrammet genomförs så effektivt så möjligt<sup>3</sup>. Utvärderingssektariatet vid Jordbruksverket beslutade, mot bakgrund av ovanstående, att genomföra en utvärdering av Landsbygdsnätverkets interventionslogik. Utvärderingen har genomförts under hösten 2016 och första halvåret 2017. Utvärderingen utgör underlag till programutvärderingarna och bidrar till löpande lärande under programperioden. Slutsatser från utvärderingens inledande fas utgör också underlag för den fördjupade årsrapporten 2017 (AIR 2017). Utvärderingen är också av vikt för de parter som ingår i Landsbygdsnätverket.

Ytterligare en utvärdering av Landsbygdsnätverket ska genomföras under programperioden<sup>4</sup>. Den ska preliminärt genomföras under år 2018-2019 och ska utgöra underlag för den fördjupade årsrapporten 2019 (AIR 2019) och för slututvärderingen av

<sup>3</sup> Enligt EU-förordning nummer 1303/2013 Art. 68 och Kommissionens Införande Förordning (EU) Nummer 808/2014, Annex I, Delpunkt 9.

<sup>4</sup> Syftet med den kommande utvärderingen är att...

programmet. I AIR 2017, AIR 2019 samt slututvärderingen ska en rad frågor besvaras. Dessa är i regel kopplade till de övergripande målsättningarna för programmet.

## 1.2 Syfte

Syftet med utvärderingen är att studera hur interventionslogiken har utformats på olika nivåer inom Landsbygdsnätverket samt att utvärdera om Landsbygdsnätverkets arbete i praktiken styrs av och genomförs i enlighet med interventionslogiken. Fokus har varit på lärande genom att utvärdera interventionslogiken och dess påverkan på det faktiska genomförandet och löpande återkoppla utvärderingsresultat till berörda aktörer inom nätverket.

Markör Marknad & Kommunikation AB genomförde under år 2013 en utvärdering av Landsbygdsnätverket, vilken omfattade ett antal rekommendationer. Inom denna utvärdering följs upp vilka åtgärder som vidtagits utifrån rekommendationerna.

## 1.3 Utvärderingsfrågor

Följande frågor omfattas av utvärderingen:

- Arbetar landsbygdsnätverkets kansli, styrgruppen och deltagarna i de tre utvalda arbetsgrupperna ändamålsenligt med att utforma interventionslogiken inför perioden 2017-2018? Hur kan arbetssättet förbättras? Vilka åtgärder bör vidtas för att säkerställa att deras arbete blir mer effektivt under nuvarande programperiod?
- Har Landsbygdsnätverkets interventionslogik utformats relevant och konsistent och kan den förväntas vara effektiv under programperioden? Hur kan interventionslogiken förbättras? Vilka åtgärder bör vidtas så att interventionslogiken blir mer effektiv under nuvarande programperiod?
- Vilka åtgärder har vidtagits med anledning av tidigare utvärdering? Vilka ytterligare åtgärder bör vidtas?

## 1.4 Avgränsningar

Utvärderarna har främst haft möjlighet att följa nätverket under senare delen av år 2016 och under våren år 2017. Utvärderingen fokuserar därmed på hur arbetet med att utforma interventionslogiken inför år 2017-2018 har fungerat. I utvärderingen ingår även att bedöma förutsättningar att nå effekter. I detta tidiga skede i programperioden bedöms möjligheterna att observera några faktiska effekter som begränsade.

De tre arbetsgrupper som omfattas av utvärderingen har valts ut av utvärderingssekretariatet. Grunderna för urvalet redovisas under avsnitt 2.1. Avgränsningen kan medföra att de slutsatser som dras kring gruppernas arbete inte gäller generellt för samtliga arbetsgrupper. Vi bedömer dock att slutsatserna kan ge förutsättningar för diskussion och reflektion i samtliga arbetsgrupper.

I dialog med utvärderingssekretariatet har beslutats om en avgränsning av utvärderingsfråga 3. Avgränsningen innebär att svaret på frågan begränsas till en redogörelse av vilka åtgärder som vidtagits utifrån tidigare utvärderingar, inte utfallet av åtgärderna.

UTKAST

## 2 Metod för utvärderingen

---

---

I kapitlet redogörs för den metod som använts i utvärderingen. Vidare beskrivs även det urval som utvärderingen baseras på.

---

---

### 2.1 Metod

Utvärderingen av Landsbygdsnätverkets interventionslogik har skett med utgångspunkt från kommissionens modell och de metoder som beskrivs i *Guidelines for Evaluation of National Rural Networks 2014-2020*.

Interventionslogiken har studerats på de olika nivåerna där den tillämpas:

1. Landsbygdsnätverkets handlingsplan
2. Landsbygdsnätverkets tvååriga aktivitetsplaner
3. Arbetsgruppernas arbetsplaner

Följande arbetsgrupper har valts ut för djupare genomlysningar:

- a. **Gröna näringar.** Arbetsgruppen har funnits under längre tid och har en väl utvecklad verksamhet.
- b. **Integration.** Arbetsgruppen arbetar med ett prioriterat område och har därför bedömts särskilt angelägen att följa.
- c. **Naturturism.** Denna arbetsgrupp är nystartad och att följa dess arbete har bedömts ge värdefulla lärdomar kring uppstartsfasen för grupper.

I ett första steg har en kartläggning av interventionslogiken gjorts genom insamling av tillgängliga dokument och intervjuer. Intervjuer har genomförts med ansvariga och berörda deltagare inom Landsbygdsnätverket för att få en så komplett bild som möjligt. För att få insyn i hur kansliet och arbetsgrupperna arbetar med interventionslogiken i praktiken, har utvärderarna följt deras arbete genom deltagande i aktiviteter, så kallad följeforskning.

Följeforskning karakteriseras bl.a. av att den<sup>5</sup>:

1. är formativ, dvs. processbaserad och sker löpande
2. kommer in tidigt i ett program- respektive projektgenomförande
3. kräver en närhet till deltagarna
4. ska vara till omedelbar nytta för olika berörda

---

<sup>5</sup> Erfarenheter av lärande utvärdering. SPeL-rapport nr 8. 2013.Sävenstrand, Uliczka, Jansson, Svensson

5. förutsätter en kontinuerlig återkoppling, som kan ske med olika ambitionsnivåer; från ensidig feedback till dialog och gemensam analys
6. bidrar med underlag för ett utvecklingsinriktat lärande och gemensam kunskapsbildning
7. studerar måluppfyllelse, men är medveten om att målen kan förändras över tid
8. bidrar till en generell kunskapsbildning

Utvärderarna har följt kansliets, styrgruppens och arbetsgruppernas arbete genom att delta i ett antal aktiviteter. I anslutning till dessa tillfällen har utvärderarna gett deltagarna återkoppling i syfte att förbättra och effektivisera deras arbete. Målsättningen med kontinuerlig återkoppling har varit att deltagarna ska uppfatta den som meningsfull och att den ska bidra till att utveckla arbetet med interventionslogiken. All återkoppling har syftat till att vara konstruktiv och framåtsyftande. Återkopplingen har anpassats till situationen och deltagarnas behov. Utvärderarna har kontinuerligt redovisat iakttagelser och erfarenheter till beställare och berörda aktörer.

Utvärderarna har även genomfört en enkät med deltagarna i de tre utvalda arbetsgrupperna. Med stöd i enkäten har en fördjupad gruppintervju genomförts med ett urval av deltagare från respektive arbetsgrupp. Respektive arbetsgrupp har självständigt gjort urvalet av deltagare till respektive gruppintervju.

Se bilaga 2 för en förteckning över vilka aktiviteter som utvärderarna deltagit på och vilka dokument utvärderarna tagit del av.

Löpande avstämning har skett med utvärderingssektariatet för att delge reflektioner och rekommendationer. På så sätt har säkerställts att följeforskarnas reflektioner är relevanta och speglar syftet med utvärderingen. Återkoppling av dessa reflektioner och rekommendationer har även lämnats till kansliet, arbetsgrupperna och till styrgruppen.

## 3 Resultat och rekommendationer

I kapitlet redovisas resultaten för de tre utvärderingsfrågorna. I redovisningen ingår även utvärderarnas rekommendationer och beskrivning av förväntade effekter utifrån rekommendationerna.

### 3.1 Landsbygdsnätverkets interventionslogik

I nedanstående avsnitt presenteras Landsbygdsnätverket interventionslogik inför år 2017-2018.

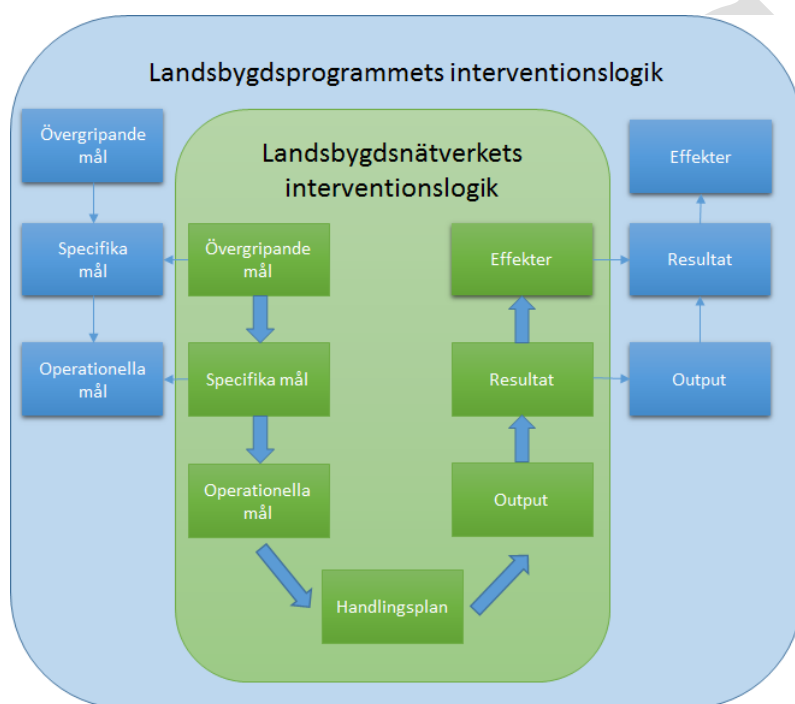


Bild 2. Schematisk bild av interventionslogiken

Enligt EU-kommissionens Guidelines for Evaluation of Rural Networks 2014-2020 ska landsbygdsnätverkens arbete följa en så kallad interventionslogik<sup>6</sup>. Syftet är att säkerställa att Landsbygdsnätverket verksamhet är konsistent, ändamålsenlig och bedrivs effektivt. Det innebär att Landsbygdsnätverkets målsättningar och den verksamhet som bedrivs utifrån dem bidrar till att uppfylla Landsbygdsprogrammets mål och de

<sup>6</sup> Begreppet används dels i ovannämnda *Guidelines*, dels i det uppdrag som utvärderingssekretariatet har givit utvärderarna. Utvärderarna har strävat efter att så långt som möjligt använda begreppet i rapporten.



övergripande EU-målen och att verksamheten bedrivs effektivt. I bild 2 illustrerar en schematisk bild av interventionslogiken.

Landsbygdsnätverket har valt att utforma sin interventionslogik enligt nedan. Landsbygdsnätverkets *övergripande* mål utgörs av de mål som framgår av rådsförordningen för landsbygdsprogrammet. Landsbygdsnätverket ska bidra till att målen för programmen uppfylls. *Styrgruppen* för Landsbygdsnätverket har också fastställt ett antal styrande principer för all verksamhet som bedrivs inom Landsbygdsnätverket. Av principerna framgår att verksamheten ska vara inkluderande, miljömässigt hållbar och ta hänsyn till de möjligheter som digitalisering innebär.

De *specifika* målen har formulerats av Landsbygdsnätverkets styrgrupp. För varje specifikt mål har styrgruppen definierat ett antal aktiviteter som kommer att genomföras för att uppnå målet. De specifika målen samt aktiviteterna presenteras i Landsbygdsnätverkets *aktivitetsplan* för år 2017-2018. Vissa aktiviteter ska utföras av de tematiska *arbetsgrupperna*.

I de fall som tematiska arbetsgrupper ansvarar för att utföra aktiviteter anger arbetsgrupperna vilka *operationella* mål de utarbetat i respektive arbetsgrupps *arbetsplan* för år 2017-2018. För varje operationellt mål definierar respektive arbetsgrupp vilka aktiviteter som ska utföras för att nå målet. Arbetsgruppernas arbetsplaner omfattar operationella mål samt aktiviteter för att uppnå dem.

I bild tre illustreras Landsbygdsnätverkets interventionslogik.

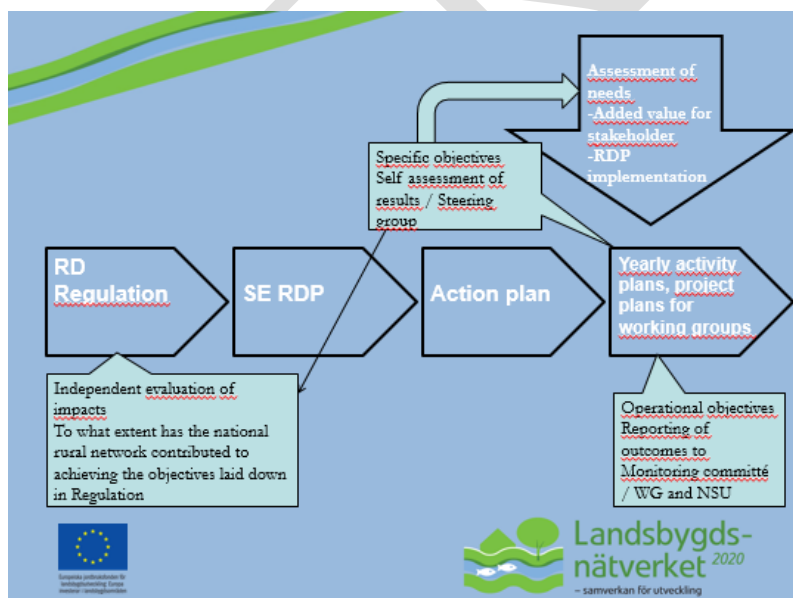


Bild 3. Landsbygdsnätverkets interventionslogik. Begreppet *action plan* är detsamma som den övergripande *handlingsplanen* (som återfinns i den tidigare bilden). Begreppet *yearly activity plan* motsvaras av landsbygdsnätverkets *aktivitetsplan*. Begreppet *project plan for working groups* motsvaras av arbetsgruppernas *arbetsplaner*.

I bilaga 1 återfinns en matris med landsbygdsnätverkets övergripande och specifika mål samt de operationella mål och aktiviteter som de arbetsgrupper som omfattas av utvärderingen formulerat.

I ”3.2 Arbete med att utforma interventionslogiken” redogörs för iakttagelser och reflektioner utifrån genomförd följeforskning i samband med utformandet av interventionslogiken inför år 2017-2018, samt rekommendationer för att förbättra arbetet med att utforma interventionslogiken.

I ”3.3 Interventionslogiken i praktiken” redogörs för iakttagelser och reflektioner utifrån den interventionslogik som utformats. Det vill säga den aktivitetsplan och de arbetsplaner som styrgruppen beslutat om inför år 2017-2018 och det arbete som bedrivs utifrån dessa.

## **3.2 Arbete med att utforma interventionslogiken**

*Arbetar landsbygdsnätets kansli, styrgruppen och deltagarna i de tre utvalda arbetsgrupperna ändamålsenligt med att utforma interventionslogiken inför perioden 2017-2018? Hur kan arbetssättet förbättras? Vilka åtgärder bör vidtas för att säkerställa att deras arbete blir mer effektivt under nuvarande programperiod?*

### **3.2.1 Landsbygdsnätverkets process för att sätta mål**

I enlighet med interventionslogiken ska de övergripande målen brytas ner i specifika mål. De ska i sin tur brytas ner i operationella mål för vilka handlingsplaner ska utarbetas. Nedbrytningen syftar till att säkerställa att de aktiviteter som utförs inom ramen för Landsbygdsnätverket bidrar till att uppfylla de övergripande målen.

**Reflektion:** Efter föregående programperiod inhämtade kansliet synpunkter på hur arbetet med interventionslogiken kunde förbättras. Utifrån dessa tog kansliet fram en ny metod för arbetet med målformulering. Landsbygdsnätverket har därmed en process för att utforma mål på olika nivåer i enlighet med interventionslogiken. Av genomförd följeforskning framgår att processen inte är tydlig och strukturerad.

Under styrgruppsmötet i december år 2016 utformades specifika mål för Landsbygdsnätverket. Arbetsgrupperna hade vid detta tillfälle redan påbörjat arbetet med att ta fram mål för grupperna. På styrgruppsmötet framkom att tillvägagångssättet innehöll vissa svagheter då de specifika målen därmed inte blev tydligt länkade till de övergripande målen. Styrgruppen valde på detta möte att utforma ett antal specifika mål och låta de mål som arbetsgrupperna redan utformat klassificeras som operationella.

**Rekommendation:** För att säkerställa kopplingen mellan målhierarkierna bör styrgruppen först utforma de specifika målen utifrån de övergripande målen. Därefter kan

arbetsgrupperna utforma operationella mål som är kopplade till de specifika målen. De operationella målen bör ligga till grund för de aktiviteter som Landsbygdsnätverket väljer att genomföra. För att säkerställa att aktiviteterna syftar till måluppfyllelse av de operationella målen bör de därför inte formuleras innan de operationella målen är utformade.

För att tillse att arbetet med målformulering är effektivt i nästkommande programperiod rekommenderas att styrgruppen ger kansliet i uppdrag att utarbeta en tydlig process för att konkretisera hur målen bryts ner från övergripande till specifika och sen till operationella. Av processen kan med fördel framgå när behovsanalyser ska ske, vilka mål de avser, vem som ska genomföra olika aktiviteter, i vilken ordning de bör ske samt vad de syftar till. Denna process bör också utvärderas efter genomförande för att säkerställa att erfarenheter tas tillvara och att processen kontinuerligt utvecklas och förbättras.

**Förväntad effekt:** Genom att fastställa en tydlig process för arbetet med att utforma mål och bryta ner dem kan Landsbygdsnätverket tydliggöra hur det förväntas ske, vilken ordning som är önskvärd, samt hur denna ordning säkerställer en röd tråd i målhierarkierna.

Genom att löpande under Landsbygdsnätverkets programperiod dokumentera och utvärdera processen för framtagande av mål, aktiviteter och förväntade effekter i enlighet med interventionslogiken kan Landsbygdsnätverkets kansli också säkerställa att lärdomar tas tillvara och att interventionslogiken används på ett optimalt sätt under respektive programperiod.

### **3.2.2 Styrgruppens behovsanalys och önskade effekter**

Landsbygdsnätverkets kansli har utifrån de behov som styrgruppen beskrivit tagit fram behovsanalyser för de specifika målen. Behovsanalyserna presenteras i Landsbygdsnätverkets aktivitetsplan. Utvärderarna tog del av ett första utkast till aktivitetsplan i december år 2016 och gjorde i samband med det nedanstående reflektion.

**Reflektion:** Utifrån styrgruppens utkast till aktivitetsplan kan konstateras att det finns en ambition att bryta ner rådsförordningen för Landsbygdsprogrammets övergripande mål till specifika mål för Landsbygdsnätverket och operationella mål för arbetsgrupperna inom Landsbygdsnätverket. Av behovsanalyserna är det dock inte tydligt hur behoven utmynnar i specifika respektive operationella mål. En mer utförlig behovsanalys som tydligt underbygger behovet av specifika respektive operationella mål hade varit att föredra.

**Rekommendation:** Styrgruppen bör tillse att behovsanalysen för de övergripande målen är tillräckligt väl underbyggd för att det tydligt ska framgå att insatser krävs inom ramen för utvalda arbetsgrupper för att uppnå önskvärda effekter.

**Förväntad effekt:** I utarbetandet av den process för arbete med interventionslogiken som rekommenderas ovan (se 3.2.1) rekommenderas att en behovsanalys görs för att säkerställa att de specifika mål som sätts av styrgruppen täcker de behov som finns för att uppfylla de övergripande nationella målen inom respektive programperiod. På detta sätt kan styrgruppen säkerställa att samtliga behov som finns för att möta de övergripande nationella målen täcks av arbetet inom Landsbygdsnätverket.

**Vidtagen åtgärd:** Behovsanalyserna i styrgruppens aktivitetsplan för 2017-2018 har utvecklats vad gäller de specifika målsättningarna. Arbetsgrupperna ansvarar för behovsanalyserna för de operationella målen och dokumenterar dem i respektive arbetsgrupps arbetsplan. Arbetsgruppernas behovsanalys omfattas därmed inte av den slutliga arbetsplanen för landsbygdsnätverket utan återfinns i respektive arbetsgrupps arbetsplan för år 2017-2018. I samband med styrgruppsmötet i december år 2016 omformulerades de specifika målen i utkastet till aktivitetsplan och därmed också behovsanalyserna.

### **3.2.3 Landsbygdsnätverkets prioritering av aktiviteter**

Som en del av arbetet med behovsanalyserna hölls tankesmedjor i november år 2016. Tankesmedjorna genomfördes som telefonmöten där styrgruppsmedlemmarna gavs möjlighet att framföra vad de medlemsorganisationer som de representerar anser är viktigt respektive mindre viktigt att arbeta med. Styrgruppsmedlemmarnas åsikter utgjorde grunden för det första utkastet till aktivitetsplan. Underlag för tankesmedjorna var de arbetsplaner "light" som respektive arbetsgrupp utformat.

**Reflektion:** Utvärderarna upplevde att det inte var tydligt utifrån vilket perspektiv som dessa bedömningar/prioriteringar gjordes. För att säkerställa en enhetlig prioritering hade det varit önskvärt att ha en tydlig struktur för prioriteringen, till exempel om aktiviteter/arbetsgrupps arbete kan förväntas bidra till att målen uppfylls, vilka mål som avses samt hur genomförbara de bedöms vara.

**Rekommendation:** Styrgruppen bör tillse att det utarbetas en metodik för att säkerställa att prioritering av aktiviteter/arbetsgrupper sker enhetligt och utifrån förväntade effekter.

**Förväntad effekt:** Genom att använda en gemensam metodik för hur prioritering av behov och aktiviteter skall ske kan Landsbygdsnätverkets kansli, som faciliterade dessa tankesmedjor, säkerställa att prioritering av aktiviteter sker på ett gemensamt sätt både för styrgruppen och arbetsgrupperna. Genom användandet av en sådan metodik blir det också lättare att i efterhand följa upp dels på vilka grunder behov har prioriterats, dels vilka aktiviteter som valts att inkluderas i Landsbygdsnätverkets arbete under respektive programperiod samt vilka som prioriterats bort.

### 3.2.4 Landsbygdsnätverkets uppföljning av resultat

Av det första utkastet till aktivitetsplan för Landsbygdsnätverket framgick att flera av de specifika målen avsågs att följas upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar. Utifrån det första utkastet gjorde utvärderarna nedanstående reflektion.

**Reflektion:** Enkäten är ett verktyg för att följa upp resultat då den vänder sig till Landsbygdsnätverkets medlemmar. I Landsbygdsnätverkets aktivitetsplan för åren 2017-2018 har styrgruppen angivit att medlemmarna är den primära målgruppen för nätverket. Utvärderarna bedömer dock att enbart en angivelse om att resultatet skall följas upp via en enkät utan närmare specificering om vad som skall följas upp i enkäten är för generellt. Utvalda frågor i enkäten hade varit att föredra. Vidare hade det varit önskvärt att ange målvärden för indikatorerna (ex. att en viss andel respondenterna instämmer i ett specifikt påstående/fråga) för att målet ska anses vara uppfyllt.

**Rekommendation:** Utvärderarna rekommenderar styrgruppen och arbetsgrupperna att identifiera resultatindikatorer som är mätbara för att följa upp att önskvärda effekter har uppfyllts genom Landsbygdsnätverkets arbete. Utvärderarna rekommenderar att de frågor som skall ställas i enkäten för att följa upp resultatet av respektive aktivitet anges samt att de indikatorerna på att målet uppfylls specificeras.

**Förväntad effekt:** Genom att i aktivitetsplanen ange vilka resultat och effekter som förväntas uppnås med respektive aktivitet samt att specificera hur det skall mätas får Landsbygdsnätverkets kansli tydligare kontroll över uppföljningen. På så sätt säkerställs att varje föreslagen aktivitet har en mätbar effekt. Dessutom får hela Landsbygdsnätverkets medlemmar en tydligare indikation om vilka konkreta effekter som förväntas uppnås med respektive aktivitet.

**Vidtagen åtgärd:** Kansliet har sedan det första utkastet arbetat med att utveckla aktivitetsplanen och kompletterat med vilka frågor i enkäten som utgör resultatuppföljning för respektive specifikt mål.

### 3.2.5 Arbetsgruppernas arbete med formulera mål

Under hösten år 2016 arbetade arbetsgrupperna med att formulera mål. De specifika målen formulerades först på styrgruppsmötet i december år 2016 av styrgruppen. Innan dess arbetade arbetsgrupperna med att ta fram specifika mål för respektive arbetsgrupp. Detta arbetssätt förändrades då styrgruppen valde att formulera specifika mål. Arbetsgrupperna fick då istället formulera operationella mål utifrån de specifika mål som styrgruppen utformade i december år 2016. Utvärderarna tog del av arbetsgruppernas utkast till arbetsplaner i november år 2016 och gjorde nedan reflektioner.

**Reflektion:** Utifrån utkastet till arbetsplaner som arbetsgrupperna arbetat med under hösten år 2016 kan konstateras att det varierar i vilken utsträckning arbetsgrupperna har kopplat specifika mål till övergripande mål. Utvärderarna bedömer att en mall med tydliga instruktioner hade gett arbetsgrupperna bättre förutsättningar för att sätta mål. Mallarna hade med fördel också kunnat användas för löpande uppföljning och slutredovisning av arbetsgruppernas arbete.

**Rekommendation:** Kansliet rekommenderas att stötta arbetsgrupperna i arbetet med att föreslå mål genom att ge dem tydliga mallar. Genom att använda mallar kan en gemensam kvalitetsnivå säkerställas i den löpande uppföljningen och slutredovisningen.

**Förväntad effekt:** Genom att utarbeta en gemensam mall för arbetsgruppernas arbete i enlighet med interventionslogiken kan Landsbygdsnätverkets kansli underlätta arbetsgruppernas arbete med att sätta mål samt att knyta dessa till aktiviteter och mätbara indikatorer. I mallen kan exempel inkluderas för att tydliggöra hur ett mål bör utformas samt exemplifiera hur ett förväntat resultat kan specificeras och mätas. Användandet av en gemensam mall säkerställer att samtliga arbetsgrupper sätter mål, följer upp och resultatredovisar på ett gemensamt sätt. Mallen för utformande av mål bör också utvärderas löpande för att säkerställa att lärdomar tas tillvara och att ständiga förbättringar uppnås.

**Vidtagen åtgärd:** En mall har utarbetats av kansliet, vidare har styrgruppen formulerat specifika mål. Då styrgruppen formulerar specifika mål och arbetsgrupperna formulerar operationella är det sannolikt enklare för arbetsgrupperna att formulera mål som knyter an till de specifika målen istället för att som tidigare formulera mål som knyter an till de övergripande målen.

### 3.2.6 Arbetsgruppernas redovisning av måluppfyllelse

I november år 2016 träffades arbetsgrupperna och redogjorde för det arbete som bedrivits inom ramen för tidigare arbetsplan, vilken omfattade år 2015-2016.

**Reflektion:** Redogörelserna varierade vad gäller i vilken utsträckning respektive arbetsgrupp tydligt redovisade vilka mål de haft under programperioden och hur de knöt an till de övergripande målen. Några av arbetsgrupperna redogjorde för att de lagt tid och resurser på att tolka sitt uppdrag och definiera begrepp inom arbetsgruppen. Flera av arbetsgrupperna hade många mål vilket kan leda till svårigheter i att prioritera, genomföra och följa upp. Redogörelserna fokuserade främst på att berätta om vilka aktiviteter som genomförts.

**Rekommendation:** Styrgruppen bör säkerställa att arbetsgrupperna inte har alltför många operationella mål och att de operationella målen tydligt kopplar an till de specifika och övergripande målen. Arbetsgruppernas uppdrag bör vara tydligt och begrepp såsom

”naturturism och ”gruppen unga” bör vara definierade av styrgruppen inför programperioden. Styrgruppen bör även dels säkerställa att respektive arbetsgrupp bedömer måluppfyllelse genom att definiera mätbara indikatorer, dels tillse att uppföljningen redovisas.

**Förväntad effekt:** I enlighet med rekommendationerna ovan om en utarbetad process för målsättning inom Landsbygdsnätverket, behovsanalys, prioritering av mål och aktiviteter, uppföljning av resultat samt mall för arbetsgruppernas arbete i enlighet med interventionslogiken bedömer utvärderarna att arbetsgruppernas arbete med målsättning och uppföljning kan effektiviseras.

### **3.2.7 Sammanfattande reflektion**

Av genomförd följeforskning framgår att det finns en ambition att utforma arbetet enligt interventionslogiken. Landsbygdsnätverket har valt att konkretisera interventionslogiken genom att fastställa på vilka organisatoriska nivåer mål, handlingsplan, aktivitets- och arbetsplaner ska utarbetas.

Kanslirepresentanter och styrgrupp förefaller ha kunskap om interventionslogiken och det går att spåra interventionslogiken i det arbete som utförs i samband med målformuleringar och utarbetande av planer inför den kommande programperioden.

Det framgår dock att utformningen och nedbrytningen av mål inte skett på ett systematiskt sätt. En samlad bedömning är att det finns utrymme att förbättra och effektivisera arbetet med att utforma interventionslogiken.

## **3.3 Interventionslogiken i praktiken**

*Är Landsbygdsnätverkets interventionslogik relevant och konsistent och kan den förväntas vara effektiv under programperioden? Hur kan interventionslogiken förbättras? Vilka åtgärder bör vidtas så att interventionslogiken blir mer effektiv under nuvarande programperiod?*

Nedan redogörs för reflektioner för styrgruppens interventionslogik, respektive utvald arbetsgrupps interventionslogik samt en helhetsbedömning av interventionslogikens vertikala och horisontella konsistens för de övergripande, specifika och operationella målen samt effekter, resultat och output.

Utvärderarna har i en matris sammanställt Landsbygdsnätverkets övergripande mål, de specifika målen som styrgruppen formulerat, de operationella mål som de utvalda arbetsgrupperna formulerat, de aktiviteter som dessa arbetsgrupper planerar att genomföra och vilka resultat- och outputindikatorer som definierats för dessa mål. Utifrån matrisen har utvärderarna bedömt om interventionslogiken är relevant och

konsistent, om aktiviteter kopplas till målen samt om det finns resultatindikatorer. Se bilaga 1 för matris.

### 3.3.1 Styrgruppen

Styrgruppen har fastställt Landsbygdsnätverkets aktivitetsplan för år 2017-2018. I aktivitetsplanen redogörs för Landsbygdsnätverkets övergripande mål, vilka beskriver vad Landsbygdsnätverkets verksamhet i enlighet med rådförordningen för landsbygdsprogrammet ska leda till. Landsbygdsnätverkets styrgrupp har också beslutat om ett antal principer som verksamheten som bedrivs inom Landsbygdsnätverket ska uppfylla.

De specifika målsättningar som styrgruppen beslutat om anges i Landsbygdsnätverkets aktivitetsplan. För varje specifikt mål finns en behovsanalys. Styrgruppen har definierat ett antal aktiviteter utifrån de specifika målen. Aktiviteterna innebär att ge de tematiska arbetsgrupperna eller kansliet i uppdrag att arbeta med specifika frågor<sup>7</sup>. Det finns också ett fåtal aktiviteter som inte uppdras åt någon specifik motpart. Vid en översiktlig analys kan ses att det inte skett en jämn fördelning av de övergripande målen. Det övergripande målet om att "allmänhet och potentiella stödmottagare ska informeras om programmets möjligheter" har exempelvis endast ett specifikt mål.

Av aktivitetsplanen framgår att de tematiska arbetsgrupperna anger och följer upp operationella mål i respektive arbetsplan i de fall arbetsgruppen uppdragits en aktivitet i aktivitetsplanen. Det framgår också av aktivitetsplanen att i de fall som Landsbygdsnätverkets kansli utför aktiviteter är kansliet ansvariga för att sätta mål och följa upp dessa mål.

För varje specifikt mål anges att resultatuppföljning ska ske genom särskilda frågor i den enkät som årligen skickas ut till medlemsorganisationerna. Frågorna anges under varje specifikt mål i Landsbygdsnätverkets aktivitetsplan. För ett av de specifika målen anges ytterligare resultatuppföljning, vilket utgörs av uppföljning av statistik och enkäter till respondenter som inte utgörs av medlemsorganisationerna.

Hur de specifika målen knyter an till de övergripande målen i enlighet med Landsbygdsprogrammet anges i en bilaga till aktivitetsplanen. I bilagan framgår också hur de specifika målen knyter an till fokusområden inom Landsbygdsprogrammet samt Havs- och fiskeriprogrammet.

**Reflektioner:** Behovsanalyserna i aktivitetsplanen har utvecklats sen de första utkasterna till aktivitetsplan. För varje specifikt mål finns en behovsanalys som redogör för behovet av att verka för det specifika målet samt varför det är lämpligt att arbeta med frågan inom

---

<sup>7</sup> Kansliet har exempelvis fått i uppdrag att sprida kunskap om möjligheter om programmen, publicera 20 avsnitt av podcasten *Landet*, tillhandhålla nätverksverksamhet för lag och andra medlemsorganisationer.



ramen för Landsbygdsnätverket verksamhet. Det beskrivs också hur de specifika målen bidrar till de övergripande målen och till andra prioriteringar inom Havs- och fiskeriprogrammet.

Behovsanalyser är framtagna för varje specifikt mål och motiverar hur de specifika målen knyter an till de övergripande målen. Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att göra behovsanalyserna utifrån de övergripande målen. På så vis kan resonemanget tydliggöras kring varje övergripande mål och utgöra bedömning av vad som bedöms mest prioriterat för Landsbygdsnätverket att arbeta med för att uppnå de övergripande målen, vilket utmynnar i specifika mål.

Styrgruppen har definierat ett antal aktiviteter för de specifika målen. Enligt interventionslogiken är det snarare för de operationella målen som aktiviteter ska definieras. I flera fall riktas aktiviteterna till arbetsgrupper. I de fall som styrgruppen definierat aktiviteter som inte uppdragits åt någon motpart är det oklart vem som ansvarar för att genomföra och följa upp dem. I flera fall har också kansliet uppdragits att genomföra aktiviteter. Av aktivitetsplanen framgår att i de fall kansliet tilldelats aktiviteter är kansliet ansvarig för att sätta operationella mål och följa upp dem. Vi noterar att kansliet därmed är stödjande, faciliterande samt även direkt ansvarig för vissa aktiviteter. Det leder till att kansliets roll kan ses som otydlig. Kansliet kan även ha svårigheter att *prioritera* mellan ansvar för utförande eller stödjande av aktiviteter.

Enligt interventionslogiken bör resultaten från de specifika målen följas upp inom gruppen av medlemmar genom att undersöka till exempel ökade kunskaper och förmågor, förändrade beteenden vid beslutsfattande och ökningen av innovativa projekt. Enkäten, som riktar sig till medlemsorganisationerna, är ett lämpligt verktyg för att följa upp detta. Ytterligare resultatindikatorer till exempel i form av statistik hade kompletterat och stärkt de enkäter som genomförs som ett verktyg för uppföljning. Det hade också varit önskvärt att ange målvärden för indikatorerna för att i efterhand kunna bedöma i vilken utsträckning målen nåtts.

**Rekommendation:** Styrgruppen bör utreda om det är ändamålsenligt att definiera aktiviteter för de specifika målen i aktivitetsplanen. Utvärderarna upplever att det skapar en otydlighet i vem/vilka som ska genomföra de aktiviteter som inte specifikt berör en arbetsgrupp. En stor del av nätverkets verksamhet bedrivs inte av arbetsgrupper. Ett alternativ hade varit att ta fram en samlad arbetsplan för dessa aktiviteter samt behovsanalyser och operationella mål för dem.

Styrgruppen rekommenderas också att överväga att komplettera resultatuppföljningen med ytterligare statistik för att bedöma måluppfyllelse samt att ange målvärden för identifierade indikatorer.

**Förväntad effekt:** Genom att inte definiera aktiviteter för de specifika målen, utan istället enbart för de operationella målen skulle interventionslogikens konsistens öka. Den oklarhet som idag finns beträffande kring aktiviteter som inte specifikt berör en arbetsgrupp skulle därmed också försvinna.

Genom att komplettera resultatuppföljningen med ytterligare statistik stärks uppföljningen av resultat. Genom att ange målvärden kan styrgruppen mäta och bedöma i vilken utsträckning målen nås.

**Vidtagen åtgärd:** Styrgruppen har diskuterat alternativet att ta fram arbetsplaner för mer omfattande aktiviteter som inte utförs av arbetsgrupper.

### 3.3.2 Arbetsgruppen Integration

Arbetsgrupp för integration startades under förra programperioden som en av de första arbetsgrupperna. Enligt uppgift har gruppen tidigare bland annat arbetat med att sprida goda exempel kring exempelvis nyanlända entreprenörer, satsningar på integration genom idrott och lokal matproduktion samt pilotprojekt kring bostäder.

I gruppens arbetsplan för år 2017-2018 redogörs för det specifika mål som styrgruppen gett arbetsgruppen i uppdrag (arbetsgruppens mål och aktiviteter återfinns i matrisen). I arbetsplanen beskrivs också kort varför integration på Landsbygden är ett prioriterat område. För att uppnå det specifika målet har arbetsgruppen identifierat två prioriterade områden, att öka medlemsorganisationernas delaktighet samt att hitta lösningar mot strukturella hinder. Arbetsgruppen anger vilka operationella mål som utarbetats för att nå det specifika målet.

Arbetsgruppen har även identifierat ett antal operationella mål som är kopplade till specifika mål som gruppen *inte* fått i uppdrag att arbeta med<sup>8</sup>. Orsaken till detta är enligt uppgift från kanslirepresentanten i arbetsgruppen att styrgruppen bedömde att arbetsgruppens operationella mål hade bäring även mot dessa.

För varje operationellt mål beskrivs vad arbetsgruppen avser att göra för att uppnå målet, vilka insatser arbetsgruppen tidigare gjort kopplade till målet, vilka som utgör målgrupp samt hur målet kommer att följas upp. Uppföljningen görs genom enkäter, dels den årliga enkäten till Landsbygdsnätverkets medlemmar, dels enkäter som tas fram av gruppen. Målen följs i viss mån även upp genom statistik som exempelvis antal deltagare vid träffar och antal genomförda träffar. Arbetsgruppen redogör för hur aktiviteterna bidrar till att uppnå målen.

---

<sup>8</sup> Medlemsorganisationernas kunskap om hur programmets måluppfyllelse har ökat

**Reflektion:** Arbetsgruppen har valt att arbeta med enkäter som ett verktyg för resultatuppföljning i relativ stor utsträckning, och har också valt att följa upp via frågor i den enkät som årligen skickas ut till Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer. Enligt interventionslogiken bör ”outputen” från de aktiviteter som genomförs för att uppnå de operationella målen snarare följas upp via statistik avseende genomförda aktiviteter. Exempel på uppföljning av output är antal genomförda utbildningar, utbyten, deltagande etc. Det saknas målvärden för de resultatindikatorer som identifierats. Utvärderarna har dock noterat att arbetsgruppen följer statistik såsom antalet lyssnare på poddar och antal individer som nås av ett utskick på sociala medier. Gruppen diskuterar utfallet på sina möten.

Att arbetsgruppen redogör för tidigare insatser och i viss mån hur de fallit ut är positivt och indikerar att tidigare erfarenheter tas tillvara in i det fortsatta arbetet.

Av genomförd enkät och gruppintervju framgår att arbetsgruppens medlemmar i huvudsak anser att gruppens arbete fungerar väl, bland annat mot bakgrund av att arbetsgruppen har organiserat sig i mindre grupper som arbetar med olika aktiviteter. I intervju framkommer att uppdelningen medför att arbetsgruppen saknar helhetsperspektiv vilket uppges återspeglas i uppföljningen. Arbetsgruppen uppges kunna utveckla sitt arbete att analysera och kommunicera resultatet av aktiviteterna. Vidare framkommer att syftet med olika aktiviteterna kan förtydligas och att i större utsträckning kan kopplas till övergripande mål.

**Rekommendation:** Arbetsgruppen rekommenderas att i större utsträckning utarbeta resultatindikatorer. Vi rekommenderar arbetsgruppen att överväga andra sätt att följa upp resultat för att komplettera enkätundersökningarna. Arbetsgruppen rekommenderas vidare att stärka uppföljningen av arbetsgruppens samlade resultat på så vis att resultatet kommuniceras såväl inom som utanför arbetsgruppen.

**Förväntad effekt:** Genom att i större utsträckning utarbeta resultatindikatorer ökar gruppens möjlighet att följa upp utfallet av genomförda aktiviteter. Det skulle öka den horisontella konsistensen mellan operationella mål och förväntad output. Att utarbeta resultatindikatorer och när det bedöms lämpliga målvärden gör det möjligt för arbetsgruppen att värdera i vilken utsträckning de nått målen. Genom att stärka och kommunicera resultatet av uppföljningen bedömer vi att gruppens arbete kan effektiviseras och att medlemmarnas kunskaper öka.

### 3.3.3 Arbetsgruppen Gröna Näringar

Arbetsgruppen Gröna Näringar startades 2012 och har sedan dess arbetat med riktade nätverksaktiviteter till företag inom gröna näringar. Arbetsgruppen har exempelvis

genomfört så kallade Bush-resor<sup>9</sup> samt spridit information om naturbruksgymnasier i syfte att öka antalet ansökningar till dem.

I arbetsplanen för år 2017-2018 redogörs för de specifika mål som styrgruppen gett i uppdrag till arbetsgruppen. Arbetsgruppen anger vilka operationella mål som utarbetats för att nå de specifika målen. För varje operationellt mål beskriver arbetsgruppen vad de avser att göra för att uppnå målet, vilka insatser arbetsgruppen gjort tidigare kopplat till målet, vilka som utgör målgrupp samt hur resultatuppföljning ska ske.

I enkät och gruppintervju framkommer att kontinuitet bland deltagare i arbetsgruppen är viktig för att nå resultat. I intervju lyfts att arbetsgruppen, bland annat mot bakgrund av bristande kontinuitet, behöver ”starta om” arbetet oftare än önskvärt samt att uppdraget som deltagare kan förtydligas. Därtill framkommer att arbetsgruppen skulle vinna på att arbeta med färre aktiviteter. I intervju framförs även att gruppens arbetssätt kan effektiviseras genom att exempelvis vara webbaserat. På så vis skulle deltagare lättare kunna följa statusen i pågående aktiviteter.

**Reflektioner:** Arbetsgruppen har i viss utsträckning angett resultatindikatorer såsom att mäta antal projekt med viss inriktning, antal deltagare i webinarier och lyssnare av podd. Arbetsgruppen har inte specificerat målvärden för sina resultatindikatorer.

Att arbetsgruppen redogör för tidigare insatser och i viss mån hur de fallit ut är positivt och indikerar att tidigare erfarenheter tas tillvara i det fortsatta arbetet. Arbetsgruppen har identifierat behov av att effektivisera sitt arbetssätt samt av att förtydliga syftet med arbetsgruppen.

**Rekommendation:** Arbetsgruppen rekommenderas att överväga att specificera målvärden för sina resultatindikatorer. I syfte att hantera bland annat bristande kontinuitet bland deltagarna rekommenderas arbetsgruppen att förtydliga dess syfte och förväntningar på deltagare. Arbetsgruppen rekommenderas även att utveckla sitt arbetssätt genom att exempelvis prioritera bland aktiviteterna samt genom att tydliggöra hur genomförandet fortgår på ett lättöverskådligt sätt.

**Förväntad effekt:** Genom att specificera målvärden för sina resultatindikatorer kan arbetsgruppen följa upp graden av måluppfyllelse. Genom förtydligt syfte och

---

<sup>9</sup> En bushresa är en guddad resa som vänder sig till bland andra politiker och tjänstemän. Syftet med resan är att synliggöra hur politiska beslut och marknadsutvecklingen påverkar områden på landsbygden. Målet är att öka medvetenheten om vikten av att det finns företag med betande djur i bygderna. Det anses leda till bevarandet av ett artrikt landskap, som ger goda förutsättningar för bland andra säkra livsmedel, arbetstillfällen, bra boendemiljö och turism.

effektiviserat arbetssätt skapas större förståelse bland deltagarna vilket ökar möjligheter för måluppfyllelse.

### 3.3.4 Arbetsgruppen Naturturism

Arbetsgruppen Naturturism startades under våren 2015. Tidigare har enligt uppgift saknats en nationell samordning av naturturismfrågan i Sverige. Deltagarna beskrivs därför ha fått ägna tid åt informationsutbyte och kontaktskapande inom arbetsgruppen. Det har under utvärderingens gång beslutats att arbetsgruppen ska upphöra efter 2017.

I gruppens arbetsplan för år 2017 framgår vilka specifika mål som arbetsgruppen fått i uppdrag av styrgruppen. Arbetsgruppen har formulerat operationella mål som utarbetats för att nå de specifika målen.

I gruppintervju framkommer att arbetsgruppen upplevs ha arbetat i stort ändamålsenligt men att diskussionerna till viss del varit osammanhängande och ”spretiga”. Det framgår även att arbetsgruppens förståelse för interventionslogiken behöver utvecklas och att bristen på förståelse har påverkat arbetsgruppens arbete.

I utvärderingen har framkommit att styrgruppen har genomfört vissa revideringar av arbetsplanen för naturturism. Gruppdeltagare uttrycker att det är problematiskt då styrgruppens styrning därmed har blivit alltför operativ. Det uppges ha påverkat arbetsgruppen negativt.

**Reflektion:** Arbetsgruppen har i begränsad omfattning beskrivit varför det är prioriterat att arbeta med de operationella målen. Det framgår inte av arbetsplanen vad gruppen gjort tidigare och hur de erfarenheterna tas med i det fortsatta arbetet. Arbetsgruppen anger inte hur resultat ska följas upp. Gruppdeltagarnas eventuellt otillräckliga förkunskaper om styrning och uppföljning enligt interventionslogiken har troligen påverkat gruppens arbete.

**Rekommendation:** Vi rekommenderar styrgruppen att tillse att utbildning erbjuds när deltagare i arbetsgrupper saknar tillräckliga kunskaper om styrmodellen och i synnerhet när det påverkar gruppens arbete. Vi rekommenderar även styrgruppen att understödja gruppens arbete med att tillgodose deltagares behov av sammanhang och syfte. Det kan exempelvis röra sig om utbildning.

**Förväntad effekt:** Genom att i arbetsplanen förtydliga hur målen ska följas upp och utvärderas underlättas en framtida uppföljning. Vi bedömer också att genom att öka kunskapen hos deltagarna skapas bättre förutsättningar för mer effektivt arbete kring mål och aktiviteter.

### 3.3.5 Målgrupp för aktiviteter

Av Landsbygdsnätverkets aktivitetsplan framgår att Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer är den huvudsakliga målgruppen för det arbete som utförs av nätverket. De specifika målen är också formulerade i termer av att öka medlemsorganisationernas förmåga, öka deras kunskaper och att verka för kunskapsutbyte.

#### **Reflektion:**

Arbetsgrupperna har angivit vilka målgrupper respektive operationellt mål avser. I flera fall omfattas medlemsorganisationerna men i störst utsträckning avses specifika grupper inom samhället såsom invandrare, unga, lantbrukare och företagare inom naturturism. Den vertikala och horisontella konsistensen i interventionslogiken blir därmed i viss mån otydlig. Nedan är ett exempel på detta:

- Arbetsgruppen Gröna Näringar har som operationellt mål att ”Företagare inom de gröna näringarna har nåtts av informationen om deras egen betydelse för leverans av viktiga ekosystemtjänster”. Målgruppen är lantbrukare och rådgivare. För att uppnå målet ska bland annat en informativ power point-presentation tas fram, liksom att filmer och ett poddavsnitt ska produceras. Uppföljning ska ske genom att följa upp hur mycket material som distribueras samt genom enkäter om hur målgruppen mottagit materialet. Detta ska bidra till att uppnå det specifika målet ”Medlemsorganisationernas kunskap om ekosystemtjänster med särskilt fokus på miljö och klimat har ökat”.

Utvärderarna upplever att det är otydligt hur den kunskap och de verktyg som medlemmarna i respektive arbetsgrupp erhåller och utformar tas tillvara och förmedlas vidare inom nätverket. För att uppnå de specifika målen krävs det att kunskap och verktyg förmedlas vidare inom nätverket.

**Rekommendation:** Styrgruppen rekommenderas att ge respektive arbetsgrupp i uppdrag att reflektera över och beskriva hur de avser att sprida den erfarenhet och kompetens som de erhåller och utvecklar inom nätverket, för att nå ut till medlemsorganisationerna.

**Förväntad effekt:** Genom att förtydliga hur arbetsgruppernas arbete bidrar till att öka medlemsorganisationernas förmåga och öka deras kunskaper skulle den vertikala konsistensen i interventionslogiken öka. Det innebär att tydliggöra hur måluppfyllelsen avseende de operationella målen bidrar till att uppnå de specifika målen.

### 3.3.6 Sammanfattande reflektion

En sammantagen bedömning utifrån genomförd följeforskning avseende Landsbygdsnätverkets interventionslogik inför år 2017-2018 är att den i stora drag är relevant och konsistent. Styrgruppen har brutit ner de övergripande målen i specifika mål, för vilka resultatindikatorer har formulerats. De tre arbetsgrupperna som omfattas av utvärderingen har formulerat operationella mål utifrån de specifika målen, och har planerat aktiviteter utifrån dem.

Vad gäller outputindikatorer har de formulerats för de flesta operationella målen, de saknas dock i vissa fall. Det finns i de flesta fall en röd tråd mellan de olika målnivåerna. Utvärderarna upplever dock att det finns ett behov av att tydliggöra målgruppen för de aktiviteter som genomförs och i vilken utsträckning aktiviteterna riktas mot att öka medlemsorganisationernas kunskaper och förmågor eller om de riktar sig till utvalda grupper i samhället.

Vid en övergripande analys av arbetsgruppernas arbete bedöms ett antal faktorer som väsentliga för att åstadkomma utveckling och resultat. Vi menar att arbetsgruppernas organisering, kommunikation, kontinuitet samt deltagarnas förförståelse av målstyrningen har påverkat arbetsgruppernas arbete och deltagarnas egen upplevelse.

I rekommendationerna ovan lyfts vikten av att styra och följa upp arbetsgruppens arbete ur ett helhetsperspektiv där syfte med aktiviteter och mål är tydligt för deltagarna. Skapandet av mindre grupper inom arbetsgrupperna med tydligt ansvar kan bidra till delaktighet. Att kommunikationen inom och utom arbetsgruppen fungerar ändamålsenligt är väsentligt för att skapa förändring och förståelse. Vi menar att frågan om kommunikation särskilt bör prioriteras när kontinuiteten bland deltagarna varierar och där deltagarnas förförståelse av målstyrning varierar.

## 3.4 Vidtagna åtgärder utifrån tidigare utvärderingar

*Vilka åtgärder har vidtagits med anledning av tidigare utvärderingar?<sup>10</sup>*

Markör Marknad & Kommunikation AB genomförde en utvärdering av Landsbygdsnätverket under 2013, vilken resulterade i ett antal rekommendationer. Utvärderingen syftade till att granska hur Landsbygdsnätverkets verktyg användes, vilka aktiviteter som genomförs i arbetet med varje verktyg samt om dessa bidrog till förväntat resultat. Nedan redogörs för rekommendationerna samt vidtagna åtgärder med anledning

---

<sup>10</sup> I dialog med utvärderingssektariatet har beslutats om en avgränsning av utvärderingsfråga 3. Avgränsningen innebär att svaret på frågan begränsas till en redogörelse av vilka åtgärder som vidtagits utifrån tidigare utvärderingar, inte utfallet av åtgärderna.

av dem. Uppgifter om vilka åtgärder som vidtagits har erhållits från nätverkets verksamhetsledare.

**Rekommendation:** Verka för att gå från individ- till organisationsbaserat lärande.

**Vidtagen åtgärd:** Representanterna i styrgruppen samt deltagarna i arbetsgrupperna har uppmärksammats på att de har ett ansvar att sprida information inom sina organisationer. Vidare har en skriftlig överenskommelse för medlemskap inrättats som ska undertecknas av verksamhetschef eller ordförande i respektive medlemsorganisation. Överenskommelsen omfattar också att välja en aktivitetsnivå för deltagandet och att ansvar för spridning av kunskap.

**Rekommendation:** Verka för en ökad förståelse bland medlemmarna kring målen för nätverket.

**Vidtagen åtgärd:** Arbetet med interventionslogik har förtydligats och det har ställts krav på att alla initiativ och prioriterad verksamhet ska kunna härledas till specifika och övergripande mål.

**Rekommendation:** Verka för att medlemsorganisationerna ser den konkreta nyttan av nätverket.

**Vidtagna åtgärder:** Självutvärderingar genomförs i arbetsgrupper, styrgruppen och kansliet. Det genomförs också fortlöpande utvärderingar kopplade till aktiviteter så som bushresor, nätverksträffar, etc.

**Rekommendation:** Verka för att de organisationer som är viktiga för att nå måluppfyllelse är aktiva och delaktiga inom nätverket, förslagsvis knyta avtal vid medlemskap.

**Vidtagen åtgärd:** Överenskommelser som omfattar aktivitetsnivå ingås vid medlemskap.

**Rekommendation:** Verka för att organisationernas representanter har mandat att driva frågor mot nätverket men även i den egna organisationen.

**Vidtagen åtgärd:** Detta omfattas av överenskommelserna.

**Rekommendation:** Verka för att i ännu större utsträckning sprida det material som finns framtaget.

**Vidtagen åtgärd:** Budgeten för kommunikationsinsatser har utökats gentemot föregående år.



### **3.4.1 Sammanfattande reflektion**

Utifrån de svar som erhållits kan konstateras att åtgärder har vidtagits utifrån tidigare genomförd utvärdering. Vi ser att behov kvarstår av att även fortsättningsvis arbeta med dessa rekommendationer.

UTKAST

# Bilaga 1

Övergripande mål	A. Öka intressenters delaktighet i landsbygdsutveckling inklusive fiskeri och vattenbruk samt lokalt ledd utveckling	B. Öka kvaliteten i genomförandet av landsbygdsprogrammet, havs- och fiskeriprogrammet samt programmet för lokalt ledd utveckling med finansiering från socialfonden och regionalfonden	C. Allmänhet och potentiella stödmottagare ska informeras om programmets möjligheter	D. Innovationer ska ha främjats
------------------	--	---	--	---------------------------------

Specifika mål	Avser övergripande mål	Resultatindikatorer	Operationella mål (utvalda arbetsgrupper)	Planerade aktiviteter	Outputindikatorer
Medlemsorganisationerna har utbytt erfarenheter internationellt och internationellt	A, B	Resultatet följs upp i en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågan "har Landsbygdsnätverket bidragit till att din organisation utbytt erfarenheter nationellt och internationellt". I medlemsenkäten kommer frågorna vid behov att kompletteras med beskrivande texter. Möjlighet ska finnas att kommentera och ange frisvar.	Det ömsesidiga utbytet av information och erfarenheter inom Europa ökar. Detta ska i sin tur kunna underlätta för transnationella projekt (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppen gör besök i andra länder och medverkar i seminarier och workshops, främst inom ENRD</li> <li>• Presentation av gruppens arbete på engelska på Landsbygdsnätverkets hemsida för, beskrivning av gruppens uppdrag och aktiviteter samt kontaktuppgifter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mätning av deltagande på vid internationella träffar</li> <li>• Mätning av gruppens kontakter med andra europeiska länder</li> </ul>
			Erfarenheter har spridits från arbetsgruppens deltagande i internationella möten och från internationell samverkan (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfarenhetsutbyte med andra landsbygdsnätverk samt delta i relevanta arbetsgrupper inom ENRD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mäta antalet internationella möten som arbetsgruppen och företrädare från landsbygdsnätverket i övrigt deltar i</li> </ul>
			Arbetsgruppen ska ha deltagit i internationellt erfarenhetsutbyte om natur- och kulturbranschens potential och utveckling (Naturturism)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsgruppen ska ges möjlighet att delta i europeiska träffar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>
Medlemsorganisationernas förmåga att få fler unga engagerade har ökat	A, B	Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågan "har Landsbygdsnätverket bidragit till att din organisations förmåga att få fler unga engagerade har ökat"	Unga har deltagit i webinarier och andra aktiviteter och fått information om möjligheter med att engagera sig i de gröna näringarna samtidigt som organisationerna har underlättat för unga att engagera sig i styrelsearbetet (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unga Gruppen genomför ett antal "Webbinarier" om ägarskiften och ungas situation inom de gröna näringarna</li> <li>• Unga Gruppen verkar för att fler unga söker sig till och får bra utbildning vid naturbruksskolorna</li> <li>• Unga Gruppen producerar en podd som rör finansiering i samband med generationsskiften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning genom att mäta antalet deltagare i webinarier och lyssnare på podden</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unga Gruppen deltar i relevanta möten för att sprida kunskap om hinder för generations/ägarskiften</li> <li>• Unga Gruppen verkar för att valberedningsprocessen och arbetssätt i olika organisationers styrelser möjliggör för fler unga att engagera sig</li> <li>• Ordna ett fysiskt möte för att sammanföra olika aktörer</li> </ul>	
Medlemsorganisationernas förmåga att stödja utvecklingen av nya affärsmöjligheter på landsbygden har ökat	A, D	Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågan "har Landsbygdsnätverket bidragit till att din organisations förmåga att stödja utvecklingen av nya affärsmöjligheter på landsbygden har ökat"	Undersöka möjligheterna till hur företag inom trädgård, grönyteskötsel och skog kan anställa fler nyanlända (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkätundersökningar, djupintervjuer etc. med företagare på landsbygden för att identifiera hinder och möjligheter som finns för företagen för att anställa nyanlända</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning via enkät till deltagare i undersökningen</li> </ul>
			Kunskapen höjs om hur man kan arbeta med att stötta nyanlända som vill starta företag (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera goda exempel, göra intervjuer och producera film och annat material för sociala medier med berättelser från personer som själva kommit som flyktingar och som blivit företagare</li> <li>• Inhämta erfarenheter från olika projekt hos Företagarna</li> <li>• Informera om matchmaking/speedmeeting frukostar för företagare och nyinflyttade som söker praktik, kontakter, jobb m.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar som arbetar med företagande såsom Arbetsförmedlingen, Företagarna, Tillväxtverket osv med frågan "Uppliver du att du genom Landsbygdsnätverket, har fått ökad kunskap om hur din organisation kan arbeta med att stötta nyanlända att bli företagare?"</li> </ul>
			Exempel och metoder för affärsutveckling inom de gröna näringarna har getts spridning (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppen ska ta fram en plan för detta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompletteras med när planen är klar</li> </ul>
			Fler projekt har getts spridning om hur Lokalt Led Utveckling bidrar till stärkt konkurrenskraft för de gröna näringarna (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spridning av information avseende goda exempel och strategier för att stärka konkurrenskraften i de gröna näringarna via podder och andra digitala medier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av antal projekt inom LLU som beror lantbrukets primärproduktion</li> </ul>
			Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer har fått en ökad kunskap och förståelse om natur- och kulturturismens förutsättningar och potential (Naturturism)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podd ska produceras</li> <li>• Landsbygdsnätverkets nyhetsbrev under 2017 ska ha tema naturturism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> </ul>

			Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer som har ett intresse av natur- och kulturbranschens utveckling upplever att de har fått redskap som stärker dem i rollen att driva på och stödja branschens utveckling (Naturturism)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitativ djupundersökning som bygger på djupintervjuer</li> <li>• Resultatet presenteras på spridningskonferens som Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer ska bjuda in till</li> <li>• En handbok med konkreta råd och tips för naturturismföretagare och stödjande aktörer ökad kunskap</li> </ul>	• -
			Arbetsgruppen ska ha gjort samlade inspel till den Nationella delstrategin för svensk naturturism samt till Utredningen om en sammanhållen politik för hållbar turism och växande besöksnäring, N 2016:4 (Naturturism)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsgruppen ska göra ett inspel</li> </ul>	• -
Medlemsorganisationernas kunskap om ekosystemtjänster, med särskilt fokus på miljö och klimat, har ökat	A, B	Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågan "har Landsbygdsnätverket bidragit till att din organisations kunskap om ekosystemtjänster, med särskilt fokus på klimat och miljö, har ökat"	Informationsinsatser har genomförts om gröna näringars betydelse för att nå FN:s klimatavtal och globala mål för hållbar utveckling (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram informationsmaterial (power point) avseende lantbrukarnas betydelse för viktiga ekosystemtjänster</li> <li>• Tillhandahålla manual och rådgivning för de som vill genomföra bushresor. Genomföra en virtuell bushresa i riksdagen</li> <li>• Genomföra en workshop med efterföljande seminarium med KSLA som huvudarrangör</li> <li>• Baserat på resultat från denna workshop ta fram en plan för nätverksaktiviteter om hur de gröna näringarna påverkas av de globala miljömålen</li> <li>• Uppföljning av tidigare genomförda tankekedjor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning via utvärdering av genomförda aktiviteter exempelvis workshopen KSLA och i ny plan</li> </ul>
			Företagare inom de gröna näringarna har nåtts av information om deras betydelse för leverans av viktiga ekosystemtjänster (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram en power point som kan användas vid olika lantbrukarträffar</li> <li>• Marknadsföra detta material utifrån en plan gentemot Länsstyrelserna, HS, VÄXA etc.</li> <li>• Komplettera tidigare producerade filmer och broschyrer med en checklista riktad till lantbrukare kopplad till en ekosystemtjänstsnurra</li> <li>• Eventuellt göra ett poddavsnitt med brukare</li> <li>• Marknadsföra möjligheterna inom EIP-AGRI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av hur mycket material som distribueras samt med enkäter om hur målgruppen mottagit materialet</li> </ul>
			Det som efterfrågas och tillhandahålls för de offentliga måltiderna produceras i högre omfattning med hög kvalitet och bidrar till en miljömässigt, social och ekonomiskt hållbar utveckling (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppen ska utgöra en referenspunkt till projektet MATtanken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning genom projektets egen försorg</li> </ul>

			Det sprids till konsumenter kunskap och medvetenhet via bland annat de offentliga måltiderna om matkvalitet, och hållbar livsmedelskonsumtion/produktion (Gröna Näringar)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Genomföra en workshop</li> <li>Analysera workshopen och ta fram ett studiematerial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enkätutvärdering hos deltagare i aktiviteterna</li> </ul>
Medlemsorganisationernas förmåga att involvera nyanlända och asylsökande i landsbygdsutveckling har ökat	A, B	Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågan "har Landsbygdsnätverket bidragit till att din organisations förmåga att involvera nyanlända och asylsökande i landsbygdsutveckling har ökat".	Bidra till att antalet medlemmar och aktiviteter i de etniska organisationerna ökar på landsbygden (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsättning på pilotprojekt med stöd till 2-3 nya områden där etniska och lokala föreningar samarbetar</li> <li>Rapporten avseende dessa pilotprojekt som sprids till Landsbygdsnätverkets medlemmar samt allmänheten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De deltagande i pilotprojekten skriver en slutrapport där de redogör för resultat i form av antal medlemmar och aktiviteter i jämförelse med innan satsningen.</li> </ul>
			Lokala möten genomförs och informationsmaterial tas fram för att öka kunskapen om landsbygden och dess möjligheter hos asylsökande/nyanlända (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skapa möten mellan ungdomar på HVB-hem och medlemmar i integrationsgruppen i syfte att öka kunskapen om landsbygden, utbildning till dessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ungdomar på 4 HBV-hem har tagit del av utbildning, följs upp genom telefonkontakt med hemmen</li> </ul>
			Bidra till att landsbygdens civilsamhälle är engagerat i länsstyrelsens kartläggning av asylsökandes kompetenser (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spridning till Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer om arbetsförmedlingens regeringsuppdrag som handlar om att ta fram metoder och ett digitalt verktyg för kartläggning av asylsökandes kompetenser (LÖK)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medlemsorganisationerna tillfrågas om de lokalt medverkar i LÖK</li> <li>Statistik via AF om civilsamhällets engagemang</li> </ul>
			Stärka möjligheterna att ge utbildning till nyanlända och att information sprids till nyanlända om utbildning i de gröna näringarna (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synliggöra redan genomförda aktiviteter som gruppen tidigare gjort såsom rapporter och filmer</li> <li>I samarbete med naturbruksskolornas förening ges stöd till förbättrade utbildningsmöjligheter inom de gröna näringarna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enkäter till naturbruksskolorna om genomförda utbildningar, behov för att genomföra fler och på vilket sätt de använder det material som Landsbygdsnätverket tagit fram</li> </ul>
			Kunskapen höjs om olika transportlösningar och om möjligheterna till förbättrad kollektivtrafik på landsbygden (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kartlägga goda exempel, återkoppling till fem kommuner som var engagerade i integrationsgruppens boendeinventering år 2016</li> <li>Hålla 2-3 workshops med aktörer lokalt/regionalt med aktörer som kan påverka kollektivtrafiken/gemensamma transporter på landsbygden för att diskutera kreativa lösningar/innovationer när det gäller förbättrad kollektivtrafik på landsbygden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enkät som Landsbygdsnätverket skickar till ut till sina medlemmar med frågan "Upplever du att Landsbygdsnätverket har bidragit till att du har fått ökad kunskap om transportlösningar och förbättrad kollektivtrafik på landsbygden?"</li> </ul>
			Medlemsorganisationernas kunskap om de förbättringar som behövs för att	B	Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågan "har Landsbygdsnätverket bidragit

programmets mål ska nås har ökat		till att din organisations kunskap om hur programmets måluppfyllelse kan förbättras har ökat".		kontaktpersoner på myndigheter, nio stycken exempel på integrationsprojekt	Landsbygdsnätverket förmedlar material och information som är relevant för att öka den egna organisationens förmåga att involvera asylsökande och nyanlända i landsbygdsutveckling?"
En kontaktpunkt för Leader har skapats och medlemsorganisationernas kunskap om och engagemang för leadermetoden har ökat	A, B	Resultaten följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågor till LAG "har Landsbygdsnätverket skapat en kontaktpunkt för Leader" och en fråga om nätverket bidragit till kunskap o/e genomförande av transnationellt samarbete. samt till övriga medlemmar "har Landsbygdsnätverket bidragit till att din organisations kunskap om och engagemang för leadermetoden har ökat"			
Information om programmets möjligheter har spritts till medlemsorganisationerna, allmänhet och potentiella stödmottagare	C	Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågorna "kommunicerar Landsbygdsnätverket genom rätt kanaler" och "kommunicerar Landsbygdsnätverket om rätt saker"	Träffar och bushresor genomförs med nationella aktörer för information om strukturella hinder för integration på landsbygden (Integration)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frukostmöten/lunchseminarier med riksdagsledamöter med efterföljande träffar/bushresor</li> <li>• Medverkan i Almedalen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av antalet genomförda träffar, antal deltagare och genom en enkät till deltagarna</li> </ul>
Medlemsorganisationer anser att Landsbygdsnätverket bidragit till samarbete kring innovationer för att stärka landsbygdenas utveckling, många innovationsprojekt inom EU-satsningen EIP-Agri, ett aktivt innovationsnätverk såväl nationellt som internationellt och	D	Resultatet följs upp genom statistik över inkomna ansökningar och påbörjade respektive slutförda gruppbildnings- respektive innovationsprojekt inom EIP-Agri. Dessutom görs en enkät till länsstyrelsernas och Leaderkontorets handläggare för att fånga deras syn på innovationshöjd i ansökningar regionalt. Resultatet följs upp genom en enkät till Landsbygdsnätverkets medlemmar genom frågorna			<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

<p>många innovativa idéer i olika landsbygdsutvecklingsinitiativ</p>	<p>"har Landsbygdsnätverket bidragit till ett ökat samarbete kring innovationer för att stärka landsbygdernas utveckling",  "har Landsbygdsnätverket bidragit till ett bra inflöde av ansökningar till EIP-Agri och övriga åtgärder samt tydligt stärkt ansökningarnas kvalitet",  "har Landsbygdsnätverket etablerat ett välfungerande innovationsnätverk med såväl nationellt som internationellt kontaktskapande och kunskapsutbyte" samt "har Landsbygdsnätverket medverkat till innovativa landsbygdsinitiativ inom de olika fonderna"</p>			
--	---	--	--	--

UTKÄAST

## Bilaga 2

Utvärderarna har deltagit på följande aktiviteter:

- *Gemensam arbetsgruppsträff*  
Vi detta tillfälle träffades arbetsgrupper och delnätverk. Syftet var att öka deltagarnas kunskap om resultatuppföljningen och att ge medlemmarna möjlighet att utbyta tankar och idéer till framtida aktiviteter. Ytterligare ett syfte var att diskutera hur samarbetet mellan arbetsgrupperna och leadergrupperna kan stärkas.
- *Styrgruppens tankesmedjor*  
Tankesmedjor för styrgruppen hölls vid tre tillfällen under november. Representanterna i styrgruppen deltog då via telefon vid ett av dessa tre tillfällen. Syftet var att ge styrgruppen möjlighet att diskutera vilka aktiviteter som är viktiga under kommande programperiod, 2017-2018.
- *Landsbygdsnätverkets styrgruppsmöte i december*  
Syftet med styrgruppsmötet var att diskutera den preliminära arbetsplanen och göra slutliga prioriteringar av aktiviteter och preliminär budget för aktiviteterna.
- *Landsbygdsnätverkets interaktiva nätverksträff/konferens*  
Syftet med den interaktiva nätverksträffen vara att ge nätverkets medlemmar möjlighet att ta del av aktuella ämnen och träffas för att utbyta erfarenheter.
- *Telefonmöten och möten med utvalda arbetsgrupper*
- *Gruppintervjuer med utvalda arbetsgrupper*

Utvärderarna har tagit del av följande material:

- Tidigare utvärderingar:
  - Utvärdering av det svenska Landsbygdsnätverkets verksamhet med fokus på verktyg, processer och aktiviteter under perioden september – oktober år 2012. Utvärderingen genomfördes av Markör Marknad och Kommunikation AB på uppdrag av Landsbygdsnätverkets kansli.
  - Förhandsutvärdering av landsbygdsprogrammet 2014 – 2020. Utvärderingen genomfördes av Sweco tillsammans med Nordregio och Hushållningssällskapet på uppdrag av Jordbruksverket.



- Synteser för en hållbar landsbygdsutveckling i Sverige - Slutvärdering av Landsbygdsprogrammet 2007 – 2013. Genomfördes av Högskolan i Halmstad.
  - Utvärdering av ESI-fondernas genomförandeorganisation. Genomfördes av konsulter från Oxford Research, Strategirådet och Nordregio.
- Arbetsplaner ”light” från arbetsgrupperna. Arbetsplanerna från arbetsgrupperna diskuterades under tankesmedjorna.
  - Bruttosammanställning av förslag till aktiviteter 2017 – 2018. Sammanställningen utgjorde underlag för diskussionen vid tankesmedjorna. Sammanställningen utgick från följande:
    - inledande diskussioner inom Landsbygdsnätverkets styrgrupp
    - förfrågningar till Landsbygdsnätverkets medlemsorganisationer
    - inspel från Landsbygdsnätverkets kansli utifrån föregående aktivitetsplan
    - befintliga tematiska arbetsgruppers utkast till arbetsplaner
  - Kansliets sammanställning av den preliminära gemensamma aktivitetsplanen.  
Den gemensamma aktivitetsplanen sammanställdes utifrån styrgruppens prioriteringar vid tankesmedjorna.
  - Utkast till arbetsplan samt slutlig arbetsplan för arbetsgrupperna Gröna Näringar, Integration samt Naturturism

Granskningskommentarer

<Appendix med granskningskommentarer>

UTKAST

## Publicerade utvärderingsrapporter

1. <Fylls i av utvärderingssekretariatet.>
2. Första publikationens rubrik – Första publikationens underrubrik
3. Andra publikationens rubrik – Andra publikationens underrubrik
4. Tredje publikationens rubrik – Tredje publikationens underrubrik
5. Fjärde publikationens rubrik – Fjärde publikationens underrubrik

UTKAST

UTKAST

Rapporten kan beställas från  
Jordbruksverket,  
551 82 Jönköping  
Tfn 036-15 50 00 (vx)

E-post: [jordbruksverket@jordbruksverket.se](mailto:jordbruksverket@jordbruksverket.se)  
Internet: [www.jordbruksverket.se/utvardering](http://www.jordbruksverket.se/utvardering)

ISSN 1102-3007  
ISRN SJV-R/-SE  
SJV offset, Jönköping,  
**UTVXX:x:**