

# Utvärdering av det svenska landsbygdsnätverket 2014–2022

Thomas Westerberg, Oxford Research

Ylva Grauers Berggren, Oxford Research

Angelica Åström, Oxford Research

Julius Lybäck, Oxford Research

**UTV23:10**

### **Referera till rapporten**

Westerberg, T., Grauers Berggren, Y., Åström, Å. & Lybäck, J. (2023). *Utvärdering av det svenska landsbygdsnätverket 2014–2022*. Utvärderingsrapport 2023:10. Jordbruksverket.

Varför görs denna utvärdering?

Förord från utvärderingssekretariatet

## Utvärderare

**Thomas Westerberg** är senioranalytiker och konsultchef på Oxford Research. I roller såsom analys- och strategichef på länsstyrelse, planeringschef på regionförbund och senioranalytiker på konsultbolag har han över 20 års erfarenhet av utredningar och utvärderingar av regionala utvecklingsfrågor och EU:s sammanhållningspolitik. Thomas är nationalekonom i grunden.

**Ylva Grauers Berggren** är vd på Oxford Research i Sverige. Efter över 20 år som chef och konsult har Ylva gedigen erfarenhet av att leda komplexa utvärderingar, både på europeisk och på nationell nivå, inklusive ett övergripande ansvar för leverans, kvalitetskontroll och riskhantering. Ylva har en master i management.

**Angelica Åström** är analytiker på Oxford Research. Hon har en master i statsvetenskap från Uppsala universitet och flerårig erfarenhet av utredning och analys av regionala utvecklingsfrågor från både offentlig och privat sektor. På Oxford Research arbetar Angelica i huvudsak med frågor som rör regional utveckling, kompetensförsörjning och utbildning.

**Julius Lybäck** är analytiker på Oxford Research. Han har en dubbelkandidat i statsvetenskap och nationalekonomi från Stockholms universitet och en bakgrund som journalist. På Oxford Research arbetar Julius med utvärderingar inom en bredd av ämnen, såsom regional utveckling, innovation och utbildning.

## Sammanfattning

Oxford Research AB har på uppdrag av Jordbruksverket utvärderat det svenska landsbygdsnätverkets arbete under landsbygdsprogrammet 2014–2022. Nedan sammanfattar vi vår bedömning av nätverkets måluppfyllelse och verksamhet under perioden.

### **Landsbygdsnätverket har bidragit till att uppnå målen**

**Intressenterna deltar mer aktivt i nätverket** men de har olika intressen och engagemang. Generellt ses Landsbygdsnätverket som en neutral plattform för samverkan, erfarenhetsutbyte och gemensamt ägarskap. Samtidigt tycks det finnas en uppdelning i ”insider-medlemmar” och ”outsider-medlemmar” på så sätt att aktiva medlemmar sätter stor prägel på nätverket, medan passiva medlemmars intressen och behov mer sällan fångas upp.

**Landsbygdsnätverket har bidragit till att förbättra landsbygdsprogrammet under programperioden** genom att stärka leaderverksamheten, bredda dialogytorna och öka kunskapen om behov och samverkansmöjligheter. Nätverkets jordbruksorientering kan dock hämma en bredare landsbygdsutveckling.

**Det är svårt att nå ut till den bredare allmänheten.** Det finns ambitioner och nätverket arbetar aktivt med frågan, men har ändå svårt att nå ut med information och kunskap till andra än medlemmarna.

**Landsbygdsnätverket främjar innovation**, främst genom att vara en arena för kunskapsdelning och stöd till aktörer som vill söka innovationsstöd. Det finns dock geografiska och tematiska skillnader i vilka som nyttjar stödet. Exempelvis återfinns de flesta godkända innovationsprojekt i södra Sverige, och de flesta projekt är jordbruksrelaterade.

### **Landsbygdsnätverket arbetar effektivt men präglas av individbaserat lärande**

Landsbygdsnätverkets arbete präglas av en medlemsorienterad styrning och ett arbetssätt som följer en tydlig logik för hur insatserna ska leda till effekter (interventionslogik). Verksamheten är resultatriktad och målstyrd. Samtidigt visar resultaten att styrningen i praktiken blir spretig, vilket beror på att det finns många mål längre ner i ”målhierarkin” och att dessa byts ut vartannat år. Landsbygdsnätverkets organisation är över lag ändamålsenlig och kansliet har en central roll för nätverkets kvalitet och effektivitet.

Resultaten visar att Landsbygdsnätverkets verksamhet bidrar till ökad kunskap hos sina medlemmar genom att utgöra en arena för erfarenhetsutbyte, lärdomar och nya idéer, något som också beskrivs som dess främsta mervärden. Landsbygdsnätverket kämpar dock med att gå från individbaserat till organisationsbaserat lärande, det vill säga att se till att kunskapsöverföringen inte enbart stannar hos en enskild medlemsrepresentant utan förs vidare till andra kollegor i organisationen.

## Fem rekommendationer inför kommande programperiod

Vi vill ge följande fem rekommendationer till Landsbygdsnätverket inför kommande programperiod:

- **Arbeta fram en överenskommelse i Landsbygdsnätverket om vad som är rimliga mål och avgränsningar när det gäller att nå ut till den bredare allmänheten.** Det skulle underlätta uppföljning, utvärdering och därigenom styrning av nätverkets insatser. Fokus bör dock vara att rika in sig på en bredare grupp intressenter och främjare av landsbygdsutveckling, i stället för hela allmänheten. Kartlägg därför grupper som behöver nås i större utsträckning för att svensk landsbygd ska stärkas.
- **Sätt tydligare målvärden i utvärderingar.** Då blir det lättare att följa upp och bedöma måluppfyllelsen.
- **Stärk det regionala utvecklingsperspektivet** genom att inkludera Sveriges Kommuner och Regioner i styrgruppen.
- **Arbeta aktivt för att behålla bredden i Landsbygdsnätverket**, trots att EU:s gemensamma jordbrukspolitik 2023–2027 i större utsträckning inriktas mot jordbruksfrågor. Landsbygdsutveckling handlar om mer än jordbruk, och för att nätverket ska vara relevant för en bredd av intressenter måste den bredare landsbygdsagendan värnas.
- **Inför tre medlemsnivåer för att bättre möta medlemmarnas önskemål och behov, enligt följande:**
  - **Bas** är för medlemmar som endast önskar information.
  - **Medel** är för medlemmar som aktivt vill vara med och genomföra nätverkets aktiviteter.
  - **Hög** är för medlemmar som finns i nätverkets ledande positioner, såsom styrgruppen och ansvariga för arbetsgrupperna.

Fundera också på hur de olika nivåerna ska kommuniceras till medlemmarna på bästa sätt. Vi ser det främst som en uppgift för Landsbygdsnätverkets kansli och kommunikationsnätverket.

## Summary

On behalf of the Swedish Board of Agriculture, Oxford Research AB has evaluated the work of the Swedish Rural Network during the Rural Development Programme 2014-2022. Below we summarize our assessment of the network's goal achievement and activities during the period.

### **The Rural Network has contributed to achieving the objectives**

**Stakeholders participate more actively in the network, but they have different interests and commitments.** In general, the Rural Network is seen as a neutral platform for collaboration, exchange of experience and joint ownership. At the same time, there seems to be a division into "insider members" and "outsider members" in such a way that active members leave a big mark on the network, while the interests and needs of passive members are more rarely captured.

**The Rural Network has contributed to improving the rural development program during the programming period** by strengthening Leader activities, broadening the areas of dialogue, and increasing knowledge of needs and opportunities for collaboration. However, the network's agricultural orientation can hamper broader rural development.

**It is difficult to reach out to the wider public.** There are ambitions and the network is actively working on the issue, but it is still difficult to reach out with information and knowledge beyond its members.

**The Rural Network promotes innovation,** mainly by being an arena for knowledge sharing and support for actors who want to apply for innovation support. However, there are geographical and thematic differences in who uses the support. For example, most approved innovation projects are found in southern Sweden, and most projects are agriculture related.

### **The Rural Network works effectively but is characterized by individual-based learning.**

The Rural Network's work is characterized by a member-oriented governance and a working method that follows a clear logic for how the efforts should lead to effects (intervention logic). The activities are results-oriented and target-driven. At the same time, the results show that governance in practice is fragmented, which is due to the fact that there are many objectives further down the "objective hierarchy" and that these are replaced every two years. The Rural Network's organization is generally fit for purpose and the secretariat plays a central role in the quality and efficiency of the network.

The results show that the Rural Network's activities contribute to increasing the knowledge of its members by providing an arena for the exchange of experience, lessons learned and new ideas, which is also described as its main added value. However, the Rural Network is struggling to move from individual-based to organizational-based learning, i.e. to ensure that the transfer of knowledge does not just stay with an individual member representative, but is passed on to other colleagues in the organization.

## **Five recommendations for the next programming period**

We would like to make the following five recommendations to the Rural Network for the next programming period:

- Develop an agreement in the Rural Network on what are reasonable objectives and boundaries in terms of reaching out to the wider public. This would facilitate the monitoring, evaluation and thus the steering of the network's efforts. However, the focus should be on targeting a broader group of stakeholders and promoters of rural development, rather than the general public. Therefore, map groups that need to be reached to a greater extent in order to strengthen Swedish rural areas.
- Set clearer target values in evaluations. This will make it easier to follow up and assess goal achievement.
- Strengthen the regional development perspective by including The Swedish Association of Local Authorities and Regions in the steering group.
- Work actively to maintain the breadth of the Rural Network, despite the fact that the EU's common agricultural policy 2023-2027 is increasingly focused on agricultural issues. Rural development is about more than agriculture, and for the network to be relevant to a wide range of stakeholders, the broader rural agenda must be safeguarded.
- Introduce three levels of membership to better meet members' wishes and needs, as follows:
  - Basic is for members who only want information.
  - Medium is for members who want to be actively involved in implementing the network's activities.
  - High is for members who are in leading positions in the network, such as the steering group and those responsible for the working groups.

Also consider how to best communicate the different levels to the members. We see this primarily as a task for the Rural Network Secretariat and the Communications Network.



## Centrala begrepp

**Medlemmar** syftar på de organisationer som är medlemmar i Landsbygdsnätverket och inte på enskilda individer. I våra intervjuer med medlemmar har vi pratat med representanter för medlemsorganisationerna.

**Aktiva medlemmar** syftar på medlemmar som deltar i arbetsgruppernas arbete. På motsvarande sätt är **passiva medlemmar** medlemsorganisationer som inte deltar i arbetsgruppernas arbete.

**EIP-Agri** är ett innovationsstöd inom landsbygdsprogrammet för att främja innovation inom jordbruk, trädgård och rennäring.

**Intressenter** är ett återkommande begrepp i denna utvärdering och ingår i ett av de övergripande målen för Landsbygdsnätverket under programperioden 2014–2022. Vi definierar intressenter som aktörer som påverkar och påverkas av landsbygdsutvecklingens och havs- och fiskeriutvecklingens genomförande. Intressent är inte synonymt med att vara nätverksmedlem. Vi utgår dock från att nätverkets medlemsorganisationer är intressenter i förhållande till landsbygdsutveckling och havs- och fiskeriutveckling.

**Blå och gröna näringar** är återkommande begrepp i rapporten. Blå näringar samlar aktörer inom fiske och vattenbruk medan gröna näringar samlar aktörer inom jordbruk, skogsbruk, växtodling, trädgård, livsmedel och djurhållning.

## Innehåll

Infoga innehållsförteckning med två rubriknivåer.

# 1 Inledning

Det svenska landsbygdsnätverket<sup>1</sup> bildades 2007 efter beslut från EU-kommissionen om att alla medlemsländer som beviljas EU-medel för landsbygdsutveckling ska ha ett nationellt forum för samverkan. Målet med att inrätta nätverket var att samla alla aktörer som företräder viktiga intressen när det gäller landsbygder i Sverige.

På uppdrag av Jordbruksverket har Oxford Research AB utvärderat det svenska landsbygdsnätverkets arbete under landsbygdsprogrammet 2014–2022 enligt EU:s gemensamma utvärderingsprocess. Utvärderingen är en del av underlaget för Sveriges åiterrapportering av landsbygdsprogrammets resultat till EU-kommissionen 2026 (art. 57, EU förordning nr 1303/2013).

I denna slutrapport presenterar vi utvärderingens resultat, slutsatser och rekommendationer. Rapporten är disponerad på följande vis:

- Kapitel 1 presenterar utvärderingens syfte och frågeställningar samt ger en kort sammanfattning av utvärderingens metod. En detaljerad metodbeskrivning återfinns i bilaga 1.
- Kapitel 2 beskriver Landsbygdsnätverket, dess övergripande mål och tidigare utvärderingar av nätverket.
- Kapitel 3 till 6 redogör för resultaten för utvärderingens frågeställningar om Landsbygdsnätverkets måluppfyllelse, relevans, effektivitet, samstämmighet och mervärde.
- Kapitel 7 sammanfattar utvärderingens slutsatser och presenterar våra rekommendationer.

## 1.1 Utvärderingens syfte och frågeställningar

Syftet med utvärderingen har varit att analysera Landsbygdsnätverkets arbete med landsbygdsprogrammet under perioden 2014–2022. Fokus är på det svenska landsbygdsnätverkets måluppfyllelse, relevans, effektivitet, samstämmighet och mervärde.

För att uppfylla syftet har utvärderingen haft fem övergripande frågeställningar. Frågorna besvaras i varsitt resultatkapitel (kapitel 3 till 6). Fråga fyra och fem besvaras i samma kapitel (kapitel 6).

1. I vilken utsträckning lever Landsbygdsnätverket upp till sina övergripande mål?
2. I vilken utsträckning svarar Landsbygdsnätverkets mål, organisation och verksamhet mot medlemmarnas behov?
3. I vilken utsträckning är Landsbygdsnätverkets organisation och verksamhet välfungerande, och håller nätverket den förväntade effektiviteten?

---

<sup>1</sup> Begreppen Landsbygdsnätverket och nätverket används synonymt i rapporten.

4. I vilken utsträckning är Landsbygdsnätverket samstämmigt med andra program, insatser eller strategier inom angränsande områden?
5. I vilken utsträckning kompletterar Landsbygdsnätverket andra nätverk, program eller insatser genom att åstadkomma resultat som inte hade kunnat uppnås på andra sätt?

Frågeställningarna bygger på EU-kommissionens kriterier för utvärdering och beskrivs närmare i metodbilagan. Genom att besvara dem besvaras också den gemensamma utvärderingsfrågan för landsbygdsnätverk enligt EU-kommissionens riktlinjer:

*I vilken utsträckning har det nationella nätverket för landsbygdsutveckling bidragit till att uppnå de mål som fastställs i artikel 54.2 i förordning (EU) nr 1305/2013?*

Landsbygdsnätverkets övergripande mål redovisas i avsnitt 2.2.

## 1.2 Utvärderingens ansats och metod

I utvärderingen belyser vi hur Landsbygdsnätverket bedrivit sitt arbete i förhållande till nätverkets interventionslogik och övergripande mål. Det har vi gjort genom att besvara de övergripande frågeställningar som beskrivs i kapitel 1.1.

Vi har genomfört en teoribaserad utvärdering. Med det menas att utvärderingen tar sin utgångspunkt i en teori om hur verksamheten förväntas fungera, en så kallad förändringsteori eller interventionslogik. För att besvara utvärderingens frågeställningar har vi använt EU-kommissionens utvärderingskriterier och tillhörande indikatorer för utvärdering av de nationella landsbygdsnätverken.

Datainsamlingen har genomförts i tre steg och med en kombination av metoder. Utvärderingen inleddes med dokumentstudier och analys av kvantitativa data, såsom studier av styrdokument, medlemsundersökningar, lägesrapporter, uppföljningar av aktiviteter och kvantitativa underlag från undersökningar som Landsbygdsnätverket genomfört under programperioden. Därefter intervjuades personer från nätverkets kansli och representanter för nätverkets medlemsorganisationer. Totalt genomfördes 26 intervjuer. Avslutningsvis genomfördes fyra målgruppsseminarier, där styrgruppsrepresentanter, medlemmar och ordföranden i Landsbygdsnätverkets arbetsgrupper turades om att samlas. En detaljerad metodbeskrivning återfinns i bilaga 1.

## 2 Bakgrund

I det här kapitlet beskriver vi Landsbygdsnätverkets bakgrund och hur nätverket är organiserat. Därefter redogör vi för vad tidigare utvärderingar av Landsbygdsnätverket har visat.

Kapitlet belyser att Landsbygdsnätverket samlar aktörer med betydelse för landsbygdsutveckling. Jordbruksverket ansvarar för att inrätta och samordna nätverket, och verksamheten styrs och stöts av en styrgrupp och ett kansli. Under programperioden arbetade Landsbygdsnätverket mot fyra övergripande mål (se avsnitt 2.2) som EU-kommissionen angav.

Tidigare utvärderingar har beskrivit nätverket som en samlande aktör för landsbygdsfrågor med behov av ökad systematik och ändamålsenlig uppföljning.

### 2.1 Landsbygdsnätverket samlar aktörer med betydelse för landsbygdsutveckling

Tre program finansieras med pengar från de europeiska struktur- och investeringsfonderna:

- Landsbygdsprogrammet består av stöd och ersättningar som är till för att utveckla landsbygden.
- Havs-, fiskeri- och vattenbruksprogrammet<sup>2</sup> består av stöd för att utveckla ett miljömässigt, ekonomiskt och socialt hållbart fiske och vattenbruk i Sverige.
- Programmet för lokalt ledd utveckling ska bidra till att utveckla det lokala näringslivet och människor på arbetsmarknaden. Programmet omfattar två europeiska strukturfonder: regionalfonden och socialfonden.

Jordbruksverket är förvaltande myndighet för dessa tre program, och i detta ansvar ingår att följa upp och utvärdera programmen.

Det svenska landsbygdsnätverket bildades 2007 efter beslut från EU-kommissionen. Beslutet innebar att varje medlemsland som beviljas EU-medel för landsbygdsutveckling ska ha ett nationellt forum för samverkan. Nätverket är en del av landsbygdsprogrammet, men även havs-, fiskeri- och vattenbruksprogrammet och programmet för lokalt ledd utveckling. Målet med att inrätta nätverket var att samla alla aktörer som företräder viktiga intressen som är kopplade till landsbygder i Sverige.

Bland dagens 127 medlemmar<sup>3</sup> finns myndigheter samt organisationer som representerar bland annat djuruppfödare, näringsliv, lärosäten och civilsamhällesaktörer. I en

---

<sup>2</sup> Under programperioden 2014–2022 hette programmet Havs- och fiskeriprogrammet.

<sup>3</sup> Landsbygdsnätverkets medlemmar listas på nätverkets webbplats: [Medlemslista - Landsbygdsnätverket \(landsbygdsnatverket.se\)](https://www.landsbygdsnatverket.se)

intressentdialog 2020 (Landsbygdsnätverket, 2020) delade nätverkets kansli upp medlemsorganisationerna i följande kategorier:

- gröna och blå producent-, rådgivnings- och forskningsintressenter samt aktörer inom livsmedelsområdet
- miljö- och klimatintressenter
- sektorsövergripande intressenter
- intressenter i annan landsbygdsutveckling.

Vår analys om hur medlemssammansättningen har förändrats utgår från denna uppdelning.

## 2.2 Fyra övergripande mål för verksamheten

De övergripande målen för Landsbygdsnätverket anges i EU:s förordning om stöd för landsbygdsutveckling (1305/2013):

- Öka intressenternas deltagande i landsbygdsutvecklingens och havs- och fiskeriutvecklingens genomförande.
- Förbättra kvaliteten i landsbygdsprogrammet, havs- och fiskeriprogrammet och programmet för lokalt ledd utveckling.
- Informera en bredare allmänhet och de potentiella stödmottagarna om landsbygdsutvecklingspolitiken och havs- och fiskeripolitiken.
- Främja innovation inom jordbruket, livsmedelsproduktionen och skogsbruket samt på landsbygden.

Genom att arbeta mot dessa övergripande mål ska nätverket även verka för att målen i det nationella landsbygdsprogrammet, havs-, fiskeri- och vattenbruksprogrammet och programmet för lokalt ledd utveckling uppfylls.<sup>4</sup>

## 2.3 En styrgrupp och ett nätverkskansli styr och stöttar verksamheten

### 2.3.1 Jordbruksverket ansvarar för att inrätta och samordna nätverket

Landsbygdsnätverket i sin nuvarande form bildades 2007. EU-kommissionen hade bestämt att varje medlemsstat som fick del av EU:s pengar till landsbygdsutveckling skulle samla intressenter som är viktiga för att nå målen med EU:s landsbygdspolitik. Jordbruksverket fick i uppdrag att inrätta och samordna nätverket och har alltså en koordinerande roll.

---

<sup>4</sup> Målen för det nationella landsbygdsprogrammet, havs-, fiskeri- och vattenbruksprogrammet och programmet för lokalt ledd utveckling går att ta del av på Jordbruksverkets webbplats: <https://jordbruksverket.se/stod/eus-politik-for-jordbruk-och-fiske>

Jordbruksverket utser också de 15 ledamöterna i nätverkets styrgrupp, som på initiativ av medlemmarna ska prioritera och följa upp mål och resultat. Gruppen ska spegla medlemsammansättningen och därför bestå av representanter för nyckelaktörer i Sveriges landsbygder. Det svenska landsbygdsnätverket ska präglas av ett gemensamt ägarskap och utgöra en neutral arena där olika intressenter kan mötas.

### 2.3.2 Styrgruppen och arbetsgruppernas ansvar

Styrgruppens uppgift är att, med utgångspunkt i de övergripande målen, bilda tematiska arbetsgrupper. Arbetsgrupperna tillsätts för särskilda temaområden inom vilka styrgruppen bedömt att det behövs en fördjupning. Antalet temaområden varierade under programperioden och vid tiden för denna utvärdering fanns åtta stycken för exempelvis hållbara gröna näringar, fiske- och vattenbruk, innovationsfrämjande och ung inkludering. Det är inom ramen för arbetsgrupperna som de övergripande målen för Landsbygdsnätverket omvandlas till konkreta åtgärder, exempelvis seminarier och resor. I centrum för gruppernas arbete står medlemmarnas behov, som i sin tur styr vilka insatser som planeras och vilka resultat de ska leda till. Exakt vad arbetsgrupperna ska ägna sig åt framgår av de aktivitetsplaner som styrgruppen tar fram och förnyar vartannat år.

### 2.3.3 Kansliet ansvarar för att hålla ihop nätverkets arbete

Det finns även ett kansli som erbjuder stöd och hjälp till arbetsgrupperna i form av administration och kommunikation. Det kan bland annat handla om budgetfrågor, upphandling av tjänster eller råd om kommunikation och informationsutgivning.

## 2.4 Tidigare utvärderingar av Landsbygdsnätverket

Landsbygdsnätverket har utvärderats vid flera tillfällen. Här redogör vi för den utvärdering av Landsbygdsnätverket som gjordes av EY 2017 och vid slututvärderingen av programperioden 2007–2013 som gjordes av Markör Marknad och Kommunikation 2013 (EY, 2017) (Markör Marknad och Kommunikation, 2013). Därtill ingår Landsbygdsnätverkets bidrag till landsbygdsprogrammet i slututvärderingen av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013 (Johansson, o.a., 2016).

### 2.4.1 Tidigare utvärderingar ser nätverket som en samlade aktör – men med utvecklingsbehov

Tidigare utvärderingar pekar på att Landsbygdsnätverket bidrar till landsbygdsprogrammet genom att samla viktiga aktörer för landsbygdsutveckling samt genom att öka samverkan, lärande och erfarenhetsutbyte. En utmaning har varit att gå från individbaserat lärande till organisationsbaserat. Andra utmaningar har varit att nå ut med information till en större bredd av mottagare och systematisk och ändamålsenlig uppföljning av verksamheten.

Utvärderarna av förra programperioden (Markör Marknad och Kommunikation, 2013) undersökte uppfyllelsen av de dåvarande övergripande målen för Landsbygdsnätverket: ökad

kunskap, ökad samverkan och ökad förmåga bland nätverkets medlemmar. Slutsatsen var att Landsbygdsnätverkets arrangemang leder till ökad kunskap om landsbygdsprogrammet och andra aktörer, men att kunskapen ofta stannar hos ett fåtal individer inom medlemsorganisationerna. Samma problembild målades upp när det gäller samverkan inom nätverket. Författarna konstaterade att det finns ett utbyte mellan olika medlemsorganisationer men att det endast är ett fåtal nyckelpersoner i dessa som engageras, inte organisationerna som helhet. Landsbygdsnätverket rekommenderades därför att bland annat verka för ett mer organisationsbaserat lärande och att engagera fler viktiga aktörer för att nå målet om ökad kunskap.

Liknande slutsatser fastslogs också i slututvärderingen av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013 (Johansson, o.a., 2016). En av de programövergripande frågorna i utvärderingen gällde Landsbygdsnätverkets bidrag till att uppfylla programmets mål under perioden. Författarna beskrev att Landsbygdsnätverket har som ändamål att samla parter som är berörda av landsbygdsprogrammet, för att förstärka programmets insatser för landsbygdens utveckling och förbättra genomförandet av dem. Resultaten visade att Landsbygdsnätverkets verksamhet över lag var en positiv faktor för programmets måluppfyllelse. Författarna konstaterade att Landsbygdsnätverkets arbetsgrupper och erfarenhetsutbytet inom bland annat Leader har bidragit positivt till programmets måluppfyllelse, liksom kunskapsmaterial och tematiska seminarier. Samtidigt noterade man att det fanns utvecklingspotential och bedömde att Landsbygdsnätverket behöver ett mer organisationsbaserat lärande framför ett individbaserat lärande, samt göra mer för att medlemmarna ska vara aktiva och delaktiga i nätverkets aktiviteter. Andra rekommendationer var att göra ytterligare ansträngningar för att sprida nätverkets material och att utveckla bättre sätt att utvärdera den löpande verksamheten.

#### 2.4.2 Stärkt interventionslogik och ökad målstyrning har setts som viktigt i tidigare utvärderingar

I EY:s slutrapport om Landsbygdsnätverkets interventionslogik (EY, 2017) (se Landsbygdsnätverkets interventionslogik i metodbilagan) konstaterade författarna att det fanns en ambition att tillämpa interventionslogiken och att den var närvarande i handlingsplaner och måldokument som utformats på olika organisatoriska nivåer. Utvärderarna påpekade dock att målen inte var utformade på ett systematiskt sätt, och man rekommenderade även en mer enhetlig process när det gäller att prioritera aktiviteter. Nätverket uppmanades också att kvantifiera flera av de uppsatta målen för att underlätta uppföljning och utvärdering. I denna utvärdering undersöker vi hur EY:s slutsatser och rekommendationer tillvaratogs under programperioden.

EY:s utvärdering uppmärksammar nätverkets interventionslogik i förhållande till dess övergripande mål. Man noterade att Landsbygdsnätverket vidtagit ett antal åtgärder med anledning av rekommendationerna från Markör Marknad och Kommunikation; bland annat



hade representanter i styrgruppen och arbetsgrupperna fått ett tydligare ansvar för att sprida information och kunskap i sina respektive organisationer. En annan åtgärd var att utforma en överenskommelse i vilken medlemsorganisationerna får välja en nivå för sitt deltagande i nätverket. Syftet med insatserna var att förbättra informationsspridningen och säkerställa att de viktigaste aktörerna knyts till nätverket.

### 2.4.3 Övriga utvärderingar inom ramen för EU-program

Resultaten av aktiviteter och projekt som arrangeras inom ramen för EU:s olika program ska utvärderas kontinuerligt. Sedan slutet av 2021 har bland annat insatser inom EIP-Agri utvärderats (Eckerberg, Bjärstig, & Miljand, 2021), liksom insatser inom ramen för havs-, fiskeri- och vattenbruksprogrammet (Blomquist, 2022).

### 3 Landsbygdsnätverket har bidragit till att uppnå målen

I det här kapitlet besvarar vi utvärderingens första frågeställning och redogör för i vilken utsträckning Landsbygdsnätverket har bidragit till att uppnå sina övergripande mål. Resultaten bygger på dokumentstudier, intervjuer med Landsbygdsnätverkets kansli och medlemmar samt målgruppsseminarier. Målen som undersöks handlar om att

- öka intressenternas deltagande i landsbygdsutvecklingens genomförande
- förbättra kvaliteten på genomförandet av landsbygdsprogrammen
- informera den bredare allmänheten och potentiella stödmottagare om landsbygdsutvecklingspolitiken och finansieringsmöjligheter
- främja innovation inom jordbruket, livsmedelsproduktionen och skogsbruket samt på landsbygden.

Frågor som besvaras är i vilken utsträckning Landsbygdsnätverket har bidragit till målen under programperioden och vad eventuella avvikelser från målluppfyllelsen beror på.

#### **Sammanfattning av Landsbygdsnätverkets målluppfyllelse**

Resultaten visar att Landsbygdsnätverket lever upp till flera av sina mål varav tydligast resultat gäller intressenternas deltagande.

- Deltagandet i Landsbygdsnätverkets arbete har ökat men präglas av olika intressen och engagemang.
- Landsbygdsnätverket bidrar till att förbättra landsbygdsprogrammet genom stärkt leaderverksamhet, dialog och kunskap.
- Landsbygdsnätverket har svårt att nå ut till den bredare allmänheten även om nätverket arbetar ambitiöst med frågan.
- Landsbygdsnätverket främjar innovationer genom information och support men det finns geografiska och tematiska skillnader i hur stor utsträckning stödet nyttjas.

#### **3.1 Intressenterna deltar mer men har olika intressen och engagemang**

Antalet medlemmar i Landsbygdsnätverket ökade under programperioden, liksom andelen aktiva medlemmar. Generellt är de medlemmar vi talat med nöjda med Landsbygdsnätverket och anser att ett medlemskap ger nytta, om än i olika omfattning. Både medlemmar och kanslirepresentanter vittnar om att Landsbygdsnätverket är en neutral plattform för samverkan, erfarenhetsutbyte och gemensamt ägarskap. Samtidigt finns en viss uppdelning i

”insider” och ”outsider” på så sätt att nätverket i hög grad präglas av och riktar sig mot redan aktiva medlemmar, medan passiva medlemmars intressen och behov mer sällan fångas upp.

### 3.1.1 En neutral plattform och arena för kunskap

Enligt kansliet ska nätverket erbjuda en neutral plattform där medlemmar kan arbeta tillsammans, dela erfarenheter och ta del av ny kunskap, vilket verkar vara uppskattat. En kanslirepresentant lyfter specifikt att hen är nöjd över att Landsbygdsnätverket har blivit en självklar arena för kunskaps- och erfarenhetsutbyte för de blå näringarna – en arena som man tidigare saknat och som fyller ett viktigt behov.

Till Landsbygdsnätverkets intressentdialog 2020 (Landsbygdsnätverket, 2020) genomfördes en enkät som besvarades av drygt 150 personer från 60 medlemsorganisationer. I enkäten fick medlemmarna ta ställning till påståenden om Landsbygdsnätverkets övergripande mål. Resultaten visar att 76 procent av medlemmarna är positiva till att Landsbygdsnätverket gör organisationer och myndigheter mer delaktiga i landsbygdsutveckling.

### 3.1.2 Insiders sätter agendan

Våra intervjuer med medlemmar visar att nätverket utgör en arena för kunskap, samverkan och erfarenhetsutbyte, men också att det finns en viss ”insider och outsider”-problematik. Vissa medlemmar sitter med i många arbetsgrupper och kan därmed påverka insatser utifrån sina intressen, men många andra medlemmar deltar inte alls. De passiva medlemmar vi har talat med menar att Landsbygdsnätverkets aktiviteter inte upplevs som relevanta för dem, men också att de inte vet hur de kan påverka alternativt inte känner sig lyssnade till. Framför allt menar informanterna att små organisationer med få anställda har svårt att prioritera engagemang i ett nätverk som inte bidrar med tydlig nytta för organisationen eller organisationens medlemmar. En representant för en passiv medlemsorganisation nämner att de har försökt få upp frågor på nätverkets agenda men utan att få någon återkoppling. En annan visste inte att det finns arbetsgrupper som medlemmar kan delta i.

En del passiva medlemmar önskar mer riktad information och vill att nätverket mer aktivt försöker involvera och intressera medlemmar som inte redan är engagerade i nätverkets verksamhet. Detta går i linje med resultat från Landsbygdsnätverkets intressentdialog 2020, och informanter från samtliga informantgrupper menar att Landsbygdsnätverket har svårt att nå längre än till de som redan engagerar sig.

### 3.1.3 Arbetsgrupperna involverar nya medlemmar på olika sätt

Arbetsgrupperna har olika sätt att involvera nya medlemmar, enligt målgruppsseminariet med ordföranden i Landsbygdsnätverkets olika arbetsgrupper: genom uppsökande verksamhet och genom att medlemsorganisationer själva hör av sig. Det varierar mellan arbetsgrupperna hur de arbetar för att involvera nya medlemmar, och hur enkelt det är.

En representant för arbetsgruppen Ung inkludering beskriver att det är en utmaning att hitta nya intresserade medlemmar till arbetet och att det hade varit önskvärt om fler medlemmar visade intresse för arbetsgruppen. Representanten beskriver att de brukar höra av sig till medlemsorganisationer som tidigare visat intresse eller sådana som nätverkskansliet tipsar om, men att organisationerna sällan har tid eller möjlighet att delta. I andra arbetsgrupper har nätverkskansliet handplockat organisationer och erbjudit dem en plats. Inom arbetsgruppen Blå näringar beskrivs detta som enklare eftersom det handlar om få organisationer, och det finns redan ett nära samarbete. Exempelvis har arbetsgruppen Miljö och klimat funnits länge, och dit hör organisationer av sig och vill vara med.

Flera av de ordföranden vi talat med på målgruppsseminariet lyfter en brist på representativitet utifrån kön, ålder och bakgrundsländ.

## **3.2 Landsbygdsnätverket har bidragit till att förbättra landsbygdsprogrammet**

Resultaten från intervjuer, dokumentstudier och målgruppsseminarier vittnar om att Landsbygdsnätverket har bidragit till att förbättra landsbygdsprogrammet genom att stärka lea-derverksamheten, hitta breda dialogtytor och öka kunskapen om behov och samverkan. Därtill är nätverket en kanal mellan Jordbruksverket och landsbygdsutvecklingens intressenter. Denna kanal kan utnyttjas ännu bättre, enligt representanter för nätverkets styrgrupp. Vidare framgår att nätverket är jordbruksorienterat, vilket enligt våra informanter kan hämma landsbygdsutveckling i en bredare bemärkelse. När EU:s gemensamma jordbrukspolitik (CAP) nu ska fokusera än mer på jordbruksfrågor menar flera informanter att Landsbygdsnätverket behöver behålla den bredare agendan, för att fortsätta vara relevant för en bredd av aktörer och på så sätt verka för fler aspekter av landsbygdsutveckling.

### **3.2.1 De flesta medlemmar anser att Landsbygdsnätverket har bidragit till målen i landsbygdsprogrammet**

Enligt Landsbygdsnätverkets intressentdialog 2020 (Landsbygdsnätverket, 2020) anser 74 procent av de svarande att nätverket ökar organisationers och myndigheters förmåga att bidra till målen med landsbygdsprogrammen. Vidare anser 48 procent att nätverket bidrar till målen i havs- och fiskeriprogrammet, och 71 procent att nätverket bidrar till målen med programmet för lokalt ledd utveckling. Det är vanligare att aktiva medlemmar menar att målen nås med stöd av Landsbygdsnätverket jämfört med passiva medlemmar, särskilt vad gäller bidragen till havs- och fiskeriprogrammet. Enkäten innehöll dock inget svarsalternativ för ”vet ej”, vilket kan påverka resultaten.

### 3.2.2 Landsbygdsnätverket höjer kvaliteten genom stärkt leaderverksamhet, breda dialogytor och ökad kunskap

Enligt intervjuade medlemmar arbetade Landsbygdsnätverket på ett ändamålsenligt sätt med Leader under programperioden, vilket höjer kvaliteten på landsbygdsutvecklingen. Nätverket arbetar strategiskt med frågan genom att bjuda in fler aktörer, och har ökat möjligheterna att träffas för att öka kunskapen om landsbygdsprogrammet och dess möjligheter.

Landsbygdsnätverket bidrar vidare till att förbättra landsbygdsprogrammet genom kontaktytan med medlemmarna och genom att föra fram viktig input till Jordbruksverket. Det framgår av våra målgruppsseminarier med styrgruppsrepresentanter. Samtidigt upplever vissa representanter att Jordbruksverket i högre grad kan använda nätverket som kanal för att samla in erfarenheter och synpunkter från intressenter.

Både intervjuer med medlemmar och målgruppsseminarier med styrgruppen tyder på att Landsbygdsnätverket förbättrar kvaliteten på landsbygdsprogrammen genom sin breda medlemsbas och aktiviteter som bidrar till mer kunskap och erfarenhetsutbyte. Ett exempel på hur Landsbygdsnätverket förbättrar kvaliteten på landsbygdsprogrammen är att informanter beskriver Landsbygdsnätverket som problemlösande; medlemmar lyfter olika behov, och nätverket verkar för nödvändig förstärkning för att på lång sikt kunna genomföra programmet på ett bra sätt. Ett annat exempel är att deltagande i nätverket kan stärka frågor i den egna organisationen. Här nämner Arbetsförmedlingen frågan om kompetensförsörjning inom livsmedelsindustrin. Det är en liten och specifik fråga hos myndigheten, men en viktig sådan, som kan få kraft genom Arbetsförmedlingens deltagande i nätverket och därmed kunskap, stöd och argumentation från branschen.

Intervjuer, dokumentanalyser och målgruppsseminarier tyder på att Landsbygdsnätverkets genomförande och processer förbättrades under programperioden. Samtidigt pekar informanter på att landsbygdsutvecklingen och dess utmaningar inte bara handlar om jordbruk. Diskussioner om skogsbruk och viltfrågor är exempel på områden som intervjuade medlemmar gärna ser mer av. Att Landsbygdsnätverket måste värna den bredare landsbygdsagendan lyfts även i målgruppsseminarierna, inte minst eftersom EU:s gemensamma jordbrukspolitik blir mer jordbruksorienterad under programperioden 2021–2027.

### 3.3 Det är svårt att nå ut till den bredare allmänheten

Dokumentanalyser, intervjuer och målgruppsseminarier visar att det finns goda ambitioner och att Landsbygdsnätverket arbetar aktivt med att nå ut med information och kunskap. Det finns dock fortsatt stora utmaningar. I huvudsak är det svårt att nå vad det övergripande målet nämner som ”en bredare allmänhet och potentiella stödmottagare”. Det är också svårt att på ett effektivt sätt mäta och följa upp ett sådant mål.

Landsbygdsnätverket har olika sätt för att nå ut med information och kunskap, och använder bland annat det kommunikatörsnätverk som skapades 2021 för Landsbygdsnätverkets medlemmar. Målet är att kommunikatörer ska lära av varandra och samverka för att bli ännu bättre på att kommunicera landsbygdsfrågor. Ett annat exempel är podden ”Landet”. Den beskrivs som bra och inspirerande för både medlemmar och den bredare allmänheten, och nådde 2021 över 100 000 lyssningar. Ytterligare ett exempel är Landsbygdsveckan, en ny nationell (digital) arena för att lyfta fram landsbygdsfrågor. Det går dock inte att avgöra i vilken utsträckning just allmänheten och potentiella stödmottagare faktiskt har nåtts av denna information.

Intervjuerna visar vidare att Landsbygdsnätverket är bättre på att nå ut till potentiella stödmottagare än till den bredare allmänheten. Framför allt utgör en stärkt leaderverksamhet en källa till goda exempel på projekt och konkreta resultat av stöden, vilka sprids i rapporter och på hemsidor.

När det gäller att nå ut till olika målgrupper är nätverkets kansli och intervjuade medlemmar överens om att det framför allt är de ”redan frälsta” som intresserar sig för Landsbygdsnätverket och nås av dess information. En orsak som informanterna nämner är att allmänheten helt enkelt inte är så intresserad, vilket leder till att de egna medlemmarna och berörda myndigheter blir främsta målgrupp för informationsinsatserna. En annan orsak som nämns är att det är svårt att hitta rätt i informationsbruset.

### 3.3.1 Medlemmarna bör sprida information med stöd av Landsbygdsnätverket

Samtliga informantgrupper menar i intervjuer att det är medlemmarna som ansvarar för målet om att informera den bredare allmänheten. Det finns dock utmaningar, bland annat att fastställa vad det innebär att nå den bredare allmänheten och vilka den bredare allmänheten är. Många medlemmar lyfter att det är svårt nog att sprida information och kunskap från Landsbygdsnätverket tillbaka i den egna organisationen och att kunskap ofta stannar hos enskilda individer. Det beror exempelvis på att intresset för frågorna är bundet till personer snarare än organisationen och att man inte ser att frågorna är intressanta för övriga delar av organisationen eller sina egna medlemmar.

Denna bild förstärks av målgruppsseminarierna, för enligt styrgruppsrepresentanterna är det omöjligt att nå den bredare allmänheten med Landsbygdsnätverkets tillgängliga resurser. De menar att det nätverket redan gör genom poddar, seminarier, nyhetsbrev och liknande ligger inom ramen för vad nätverket kan förväntas göra. Även här framgår att det är medlemmarna som ska sprida den kunskap och information som nätverket bidrar med. Nätverket stöttar även medlemmar i arbetet genom det kommunikatörsnätverk som nämndes ovan och vars framtida effekter informanterna ser ljust på.

### 3.4 Landsbygdsnätverket främjar innovation genom information och support

Resultaten tyder på att Landsbygdsnätverket främjar innovation, främst genom att vara en arena för kunskapsdelning och support till aktörer som vill söka innovationsstöd. I enkätresultaten från intressentdialogen 2020 (Landsbygdsnätverket, 2020) anser också 59 procent av medlemmarna att nätverket ”främjar nya lösningar (innovationer)”.

Intervjuade kanslirepresentanter och medlemmar lyfter EIP-Agri som svar på frågan om hur Landsbygdsnätverket bidrar till innovation. EIP-Agri handläggs dock av Jordbruksverket, men nätverket ansvarar för Innovationssupporten som är nätverkets tydligaste bidrag till att främja innovation. Landsbygdsnätverket har också fått ett tydligare mandat och ansvar för EIP-Agri efter organisationsförändringar på Jordbruksverket 2020 och förändringar i nätverkets supportfunktion (Eckerberg, Bjärstig, & Miljand, 2021).

Innovationssupporten är en stödfunktion hos Landsbygdsnätverket för de som vill söka stöd via EIP-Agri. Via Innovationssupporten kan potentiella sökande diskutera sin innovationsidé och få hjälp med underlag, forskningsresultat eller andra kunskaper och erfarenheter. Sökande kan även få tips på möjliga deltagare till sin tänkta innovationsgrupp. I en tidigare utvärdering av EIP-Agri ansåg många att Innovationssupporten var en tillgång i ansökningsprocessen, men att rollfördelningen mellan handläggare, beslutsfattare på Jordbruksverket och Innovationssupporten var otydlig. Detta har dock formaliserats allt eftersom. (Ibid).

Det finns också specifika arbetsgrupper som arbetar med innovation, exempelvis AKIS-gruppen<sup>5</sup>. Lägesrapporter från programperioden vittnar om arbetsgruppens insatser för att samverka med andra aktörer inom innovationsområdet, till exempel genom att bjuda in Vinnova till arbetsgruppsmöten. För att sprida innovationsresultat genomförs aktiviteter vid fysiska träffar, via sociala medier och på webben.

Det finns geografiska och tematiska skillnader i hur innovationsstödet nyttjas, enligt både målgruppsseminerierna och en sammanställning av godkända innovationsprojekt<sup>6</sup>. Skåne län har klart flest godkända innovationsprojekt, följt av Västra Götalands län. Övriga delar av landet har i lägre grad använt stödet. Det är också övervägande jordbruksprojekt som blivit beviljade innovationsstöd. Flera av de informanter vi talat med menar att stödet behövs på fler delar av landsbygdsutvecklingen.

---

<sup>5</sup> AKIS är ett internationellt begrepp, och en förkortning av ”Agricultural Knowledge and Innovation System”.

<sup>6</sup> Godkända innovationsprojekt återfinns på Landsbygdsnätverkets webbplats: [Godkända innovationsprojekt - EIP-Agri - Landsbygdsnätverket \(landsbygdsnatverket.se\)](https://www.landsbygdsnatverket.se/godkanda-innovationsprojekt-eip-agri-landsbygdsnatverket)

## 4 Landsbygdsnätverket är relevant för medlemmarna

Här redogör vi för resultaten om Landsbygdsnätverkets relevans, alltså hur väl nätverket lyckas möta medlemmarnas behov. Kapitlet besvarar därmed utvärderingens andra frågeställning. Vi beskriver bland annat deltagandet i Landsbygdsnätverkets aktiviteter och förändringar i medlemssammansättningen. Resultaten vilar till stor del på våra dokumentstudier men även på intervjuer med medlemmar.

### Sammanfattning av Landsbygdsnätverkets relevans

Resultaten visar att Landsbygdsnätverket är relevant. Nätverket fick många nya medlemmar under programperioden och andelen aktiva medlemmar har ökat. Landsbygdsnätverket erbjuder en bredd av informations- och möteskanaler som uppskattas av medlemmarna.

### 4.1 Antalet medlemmar har mer än tredubblats

Under perioden 2014–2022 ökade antalet medlemsorganisationer, från 39 vid nätverkets styrgruppsmöte i september 2014, till 127 stycken i september 2022. Vi har kartlagt vilka typer av medlemmar som tillkommit, med utgångspunkt i de medlemskategorier som användes i nätverkets intressentdialog från 2020. Tabell 1 nedan visar resultatet.

Tabell 1: Antalet medlemmar i Landsbygdsnätverket 2014 och 2022, fördelat på intressentkategorier.

Medlemskategori	Medlemmar 2014 (antal)	Medlemmar 2022 (antal)
Producent-, rådgivnings- och forskningsintressenter + livsmedelsaktörer inom blå och gröna näringar	18	60
Sektorövergripande intressenter	11	32
Miljö- och klimatintressenter	1	4
Aktörer inom annan landsbygdsutveckling	9	31
<b>Totalt</b>	<b>39</b>	<b>127</b>

Den största absoluta ökningen har skett i gruppen *gröna och blå producent-, rådgivnings- och forskningsintressenter samt aktörer inom livsmedelsområdet*, med nästan hälften av medlemsökningen. För *aktörer inom annan landsbygdsutveckling* är ökningen relativt sett



större eftersom denna grupp bestod av färre medlemmar. Samma sak gäller för kategorin *miljö- och klimatintressenter* som endast bestod av en medlem 2014.

Vi har valt att analysera förändringarna av medlemssammansättningen ytterligare genom att kategorisera medlemmar utifrån organisationstyp. Följande kategorier och definitioner har tillämpats i analysen:

- **Näringslivsaktörer.** Företag eller organisationer som representerar kommersiella intressen på landsbygden.
- **Offentliga aktörer.** Statliga, regionala eller kommunala aktörer eller intressenter som företräder offentliga aktörers intressen. Kategorin inkluderar även statliga lärosäten.
- **Representanter för gröna och blå näringar.** Bransch- och intresseorganisationer och föreningar som företräder breda näringar inom lant- och vattenbruk.
- **Civilsamhällesaktörer för sociala, kulturella och idrottsliga frågor.** Ideella organisationer med intressen i sociala, kulturella och idrottsliga frågor.
- **Civilsamhällesaktörer för miljö-, natur-, lantbruks-, vattenbruks-, skogsbruks- och livsmedelsfrågor.** Ideella organisationer som företräder enskilda näringar samt ideella organisationer med intressen i breda miljö-, natur-, lantbruks-, vattenbruks-, skogsbruks- och livsmedelsfrågor

Fördelningen mellan kategorierna redovisas i tabell 2 nedan.

**Tabell 2: Antalet nätverksmedlemmar 2014 och 2022 fördelat på organisationstyp.**

Organisationstyp	Medlemmar 2014 (antal)	Medlemmar 2022 (antal)
Näringslivsaktörer	5	15
Offentliga aktörer	12	23
Representanter för gröna och blå näringar	2	21
Civilsamhällesaktörer för sociala, kulturella och idrottsliga frågor	9	42
Civilsamhällesaktörer för miljö-, natur-, lantbruks-, vattenbruks-, skogsbruks- och livsmedelsfrågor	7	24
<b>Totalt</b>	<b>35</b>	<b>125</b>

Sammanställningen visar att alla kategorier har ökat, men att tillströmningen av civilsamhällesaktörer är särskilt betydande. Mer än hälften av de nytillkomna medlemmarna kan placeras in i någon av kategorierna för just civilsamhället.

Medlemsorganisationerna deltar i olika utsträckning i nätverkets arbetsgrupper. Kansliet skiljer mellan aktiva medlemmar som medverkar i någon av arbetsgrupperna eller hjälper till med att genomföra aktiviteter, och passiva medlemmar som inte deltar i någon grupp. En majoritet av nuvarande medlemmar är aktiva, och andelen ökade under programperioden. Enligt Landsbygdsnätverkets lägesrapport 2021 har antalet aktiva medlemsorganisationerna ökat med cirka tio stycken, tack vare det nybildade delnätverket Landsbygds-kommunikatörerna. Deltagandet bland aktiva medlemmar varierar; en del organisationer medverkar i enbart en arbetsgrupp medan andra medverkar i flera.

Samtliga medlemmar i september 2014 var också medlemmar åtta år senare, förutom organisationer som avvecklade sin verksamhet under perioden.

## 4.2 Deltagande i nätverkets aktiviteter

Landsbygdsnätverket anordnade en mängd aktiviteter under perioden, till exempel konferenser, seminarier, tematiska gruppevenemang och utbildningsevenemang, men även marknadsföringsevenemang såsom mässor och utställningar. Antalet deltagare i nätverkets aktiviteter var högst 2014, och 2021 hade deltagarna minskat till hälften. Sett till deltagandet under övriga år kan dock 2014 ifrågasättas som utgångspunkt för jämförelser eftersom deltagandet aldrig kom i närheten av nivån under programperiodens första år. Samtidigt var antalet aktiviteter långt färre jämfört med 2021. Det höga intresset 2014 kan bero på att en ny programperiod just börjat, inklusive leaderperioden. Bortsett från det året har deltagantalet ökat över tid, liksom antalet aktiviteter. Tabell 3 redovisar antalet aktiviteter och deltagare under perioden.

**Tabell 3: Antalet deltagare på nätverkets aktiviteter under programperioden.**

År	Antal aktiviteter	Antal aktivitetsdeltagare
2014	39	9 618
2015	36	1 206
2016	*	*
2017	34	2 191
2018	56	2 566
2019	105	2 313
2020	143	2 976
2021	191	4 109

\* Data saknas för 2016.

*Källa: Common Network Statistics (CNS) for National Rural Networks 2014–2022.*

När nätverket lockade som flest deltagare, 2014, arrangerades totalt 39 aktiviteter, jämfört med 191 aktiviteter 2021 (4 109 aktivitetsdeltagare) eller 36 aktiviteter 2015 (1 206 aktivitetsdeltagare). Övergången till digitala aktiviteter under pandemin verkar inte ha påverkat deltagandet, åtminstone inte jämfört med 2017, 2018 och 2019.

Det finns inga enskilda aktivitetstyper som medlemmarna verkar föredra mer än andra, enligt de intervjuer vi genomfört. En anledning kan vara att vi har intervjuat en bredd av medlemmar som inte nödvändigtvis deltar i samma eller ens liknande aktiviteter. Med det sagt verkar de stora träffarna för hela nätverket vara viktiga för att samla många aktörer, enligt informanterna.

### **4.3 Landsbygdsnätverket erbjuder många olika information- och möteskanaler**

Landsbygdsnätverket kommunicerar och nätverkar med medlemmarna via flera kanaler. I nätverkets så kallade Framtidsdialog för 2022 (Institutet för kvalitetsindikatorer, 2022), en enkätundersökning för medlemmar, listas tolv kommunikationssätt som används av nätverket:

- digitala träffar
- webinarier
- tematiska träffar
- interaktiva workshoppar
- nyhetsbrev
- fysiska träffar
- sociala medier
- artiklar
- fysiska studiebesök
- träffar som samlar hela nätverket
- digitala studiebesök
- filmer
- podcaster.

Medlemmarna fick i undersökningen ta ställning till vilken kanal som ”fungerar bäst” för deras organisation och kunde välja flera svarsalternativ. Figur 1 nedan visar resultatet.



**Figur 1: Landsbygdsnätverkets medlemmars svar på vilken kommunikationskanal som "fungerar bäst" för deras organisation**

*Källa: Landsbygdsnätverkets "Framtidsdialog 2022". Bearbetning: Oxford Research.*

Medlemmarna som svarade på enkäten verkar föredra informationsätt som medger interaktivitet och dialog, oavsett om det sker genom fysiska eller digitala möten. De fyra mest uppskattade informationskanalerna är just olika typer av mötesformer i vilka deltagarna kan interagera direkt och muntligt med avsändaren.

Av de totalt 60 organisationer som deltog i undersökningen hade 20 stycken mer än en representant, vilket kan skapa skevheter i statistiken. I undersökningen görs heller ingen skillnad mellan aktiva och passiva medlemmar, varav de senare är i minoritet i nätverket. Eftersom passiva medlemmar inte deltar i någon arbetsgrupp är det troligt att de i mindre utsträckning deltar i aktiviteter såsom digitala träffar och workshoppar, och i större utsträckning tar del av artiklar, nyhetsbrev och podcaster. I Landsbygdsnätverkets Intressentdialog 2020 (Landsbygdsnätverket, 2020) framgår att nyhetsbrevet och nätverkets webbplats är de enskilt mest använda kommunikationskanalerna bland passiva medlemmar och de som ännu inte är medlemmar. De passiva medlemmar vi intervjuat lyfter också just nyhetsbrevet som en värdefull och uppskattad informationskanal. Bilden av vilka kanaler som fungerar bäst hade alltså kunnat se annorlunda ut om enbart passiva medlemmar tillfrågats.

## 5 Landsbygdsnätverkets verksamhet genomförs på ett effektivt sätt men präglas av individbaserat lärande

Avsnittet besvarar utvärderingens tredje frågeställning. Här redogörs för Landsbygdsnätverkets effektivitet, alltså huruvida nätverkets organisation och arbetssätt är välfungerande och håller den förväntade effektiviteten. Vi beskriver Landsbygdsnätverkets styrning och organisation, den information- och kunskaphöjning som nätverket bidragit med och nätverkets sätt att utvärdera sina aktiviteter. Resultaten baseras på dokumentstudier, intervjuer och målgruppsseminarier.

### **Sammanfattning av Landsbygdsnätverkets effektivitet**

Resultaten visar att Landsbygdsnätverkets organisation och insatser över lag är ändamålsenligt utformade och bidrar till att nå målen för nätverket.

Landsbygdsnätverkets arbete präglas av ett förändringsteoretiskt arbetssätt och en medlemsorienterad styrning, och nätverket bidrar till ökad kunskap hos medlemmarna. Kansliet har en central roll för nätverkets kvalitet och effektivitet. Landsbygdsnätverket följer och utvärderar verksamheten flitigt. Slutligen bidrar nätverket med erfarenhetsutbyte och en bredd av informationskanaler men har ännu inte gått från individ- till organisationsbaserat lärande.

### 5.1 En formellt tydlig interventionslogik med många underordnade mål

Landsbygdsnätverket präglas av ett tydligt förändringsteoretiskt arbetssätt, alltså ett arbetssätt som följer den interventionslogik som nätverket ska arbeta utifrån. Styrdokumenten illustrerar också en resultatriktad och målstyrd verksamhet, och vi ser att mål och aktiviteter svarar mot och motiveras med nätverkets övergripande mål.

Handlingsplanen anger att nätverket ska vara flexibelt och lyhört samt möta medlemmarnas behov och utmaningar. Både styrgrupp och medlemmar menar också att detta är centralt i Landsbygdsnätverkets verksamhet. Längre ner i målhierarkin finns dock många mål som är medlemsstyrda och byts ut vartannat år, vilket kan hämma effektiv målstyrning.

#### 5.1.1 Styrdokumenten stödjer ett förändringsteoretiskt arbetssätt

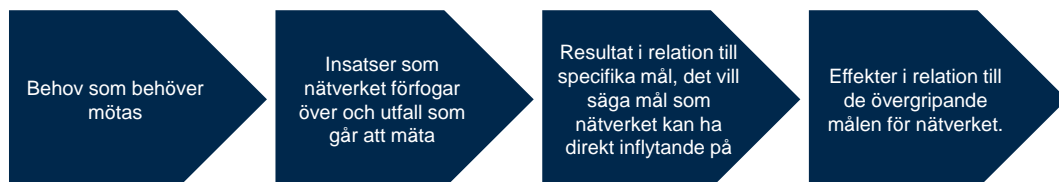
Landsbygdsnätverket styr sin verksamhet genom en handlingsplan, tvååriga aktivitetsplaner och arbetsplaner. Analysen av dessa visar på ett tydligt förändringsteoretiskt arbetssätt. Analysen visar också att målen som befinner sig längre ner i målhierarkin är medlemsstyrda

och byts ut med varje aktivitetsplan, vilket blir rörigt i praktiken och kan hämma en effektiv styrning mot de övergripande målen.

Landsbygdsnätverkets **handlingsplan** beskriver nätverkets organisation och de målsättningar som ska nås på olika nivåer i organisationen. Överst i denna hierarki finns de mål som anges i EU:s förordning för landsbygdsutveckling (1305/2013). Under dessa finns målen för de nationella landsbygdsnätverken inom EU, vilka vi beskrev i avsnitt 2.2. Dessa mål har präglat utformningen av nätverkets arbete. I handlingsplanen beskrivs de aktiviteter som ska leda fram till att målen nås, och kopplingarna mellan aktiviteterna. Här finns alltså ett förändringsteoretiskt resonemang med koppling till den interventionslogik som Landsbygdsnätverket ska arbeta utifrån och som illustreras i metodbilagan.

Vartannat år tar nätverket fram en **aktivitetsplan** som beskriver den interventionslogiska kedja som gäller för den aktuella aktivitetsplanen, i enlighet med den process som beskrivs i handlingsplanen. Verksamhetens arbete ska kännetecknas av en logisk kedja som binder samman mål, aktiviteter, resultat och effekter.

I aktivitetsplanen operationaliseras Landsbygdsnätverkets *övergripande* mål till *specifika* mål för den tvååriga aktivitetsplanperioden. Genom att identifiera medlemmarnas behov formulerar styrgruppen ytterligare målsättningar (specifika mål) som relaterar till de mål som finns högre upp i målhierarkin (övergripande mål). Styrgruppen föreslår även ett antal aktiviteter eller åtgärder som genom en kedjereaktion ska leda till de uppsatta målen, både specifika och övergripande. Aktivitetsplanernas logiska kedja illustreras i figur 2 nedan.



**Figur 2: Logisk kedja för Landsbygdsnätverkets arbete.** Källa: Landsbygdsnätverkets Aktivitetsplan 2014.

Samtliga aktivitetsplaner under perioden innehåller en redogörelse för de identifierade behoven i varje arbetsgrupp. Med dessa som utgångspunkt formuleras specifika mål eller insatsområden, med antaganden om vilka resultat och effekter man tror att de ska ge. Slutligen kopplas behov, insatsområde, resultat och effekter till de övergripande målen för verksamheten. I samtliga aktivitetsplaner under perioden beskrivs också hur varje specifikt mål ska följas upp. Eftersom medlemmarna är nätverkets primära målgrupp sker uppföljningen genom en återkommande medlemsenkät.

*Operationella* mål och medföljande aktiviteter beskrivs slutligen i **arbetsplaner** som de tematiska arbetsgrupperna tar fram.

### 5.1.2 Medlemsorienterad styrning

Handlingsplanen och aktivitetsplanerna för perioden illustrerar att Landsbygdsnätverket tydligt präglas av ett förändringsteoretiskt arbetssätt och den interventionslogik som nätverket ska arbeta utifrån. I dokumenten framträder nätverket som resultatinkänt och målstyrt, med aktiviteter och processer som kopplas till mål för olika nivåer av verksamheten. De specifika målen, som ligger mer direkt i nätverkets påverkanssfär, har tagits fram genom att inventera medlemmarnas behov. Styrningen har alltså ett underifrånperspektiv på så sätt att medlemmarnas behov och nytta med nätverket styr dess specifika mål. Både medlemmar och kansliet menar att det skapar ett medlemsfokus och en känsla av gemensamt ägarskap och engagemang för insatserna.

## 5.2 En ändamålsenlig organisation

De medlemmar vi intervjuat beskriver nätverkets styrgrupp som bra, och kansliet beskrivs som ombärligt för styrgruppens och arbetsgruppernas arbete. Kansliet utgör noden som säkerställer att genomförandet är effektivt och medlemmarna engagerade.

De samlade resultaten tyder på att medlemmarna generellt ser Landsbygdsnätverket som en neutral arena för möten mellan olika intressenter. Samtidigt vittnar både informanter och dokumentanalyser om att det finns delade uppfattningar om huruvida Landsbygdsnätverket är "Jordbruksverkets nätverk".

### 5.2.1 Kansliets engagemang är ombärligt för Landsbygdsnätverkets arbete

Kansliet ger ovärderlig service till arbetsgruppernas arbete genom att erbjuda stöd och agera sambandscentral. Det framgår av det målgruppsseminarium vi genomförde med arbetsgruppernas ordföranden. Varje arbetsgrupp har en kanslirepresentant knuten till sig, vilken bidrar med information till arbetsgruppen men också struktur och assistans. De ordföranden vi talat med var överens om att "inget skulle bli gjort" utan kansliets stöd och service. Även styrgruppsmedlemmar framhäver kansliet som centralt i att stötta arbetet och att fånga upp utmaningar och behov.

### 5.2.2 En neutral arena men nära knuten till Jordbruksverket

Landsbygdsnätverket avser vara en neutral arena som präglas av gemensamt ägarskap. I enkäten för intressentdialogen 2020 (Landsbygdsnätverket, 2020) ställdes frågor om huruvida nätverket präglas av ett gemensamt ägarskap och upplevs som en neutral arena. Majoriteten svarade att nätverket är en neutral arena där olika intressenter möts. Samtidigt innehåller fritextsvaren och våra intervjuer exempel på uppfattningen att kansliet går Jordbruksverkets ärenden, men också vissa missuppfattningar om att Landsbygdsnätverket är "Jordbruksverkets nätverk" eftersom nätverket förvaltas och koordineras av Jordbruksverket. Andra fritextsvar och intervjuer vittnar dock om att personalen på kansliet lyckas hålla

sig relativt fria från förvaltningsmyndigheten och att arbetet sköts professionellt. Jordbruksverkets roll kan därför behöva förtydligas, liksom hur medlemsinflytandet fungerar. De medlemmar vi talat med verkar dock nöjda med att Landsbygdsnätverket ligger under Jordbruksverket och anser att det inte finns någon annan myndighet som skulle vara bättre lämpad.

I enkäten för intressentdialogen 2020 (Ibid) svarar majoriteten att de i hög grad upplever att medlemsorganisationerna har ett gemensamt ägarskap, med ansvar och möjlighet att påverka vad som görs inom Landsbygdsnätverket. Snittbetyget är lägre bland passiva medlemmar. Det är väntat att aktiva medlemmar känner större ägarskap och inflytande än passiva, eftersom de aktiva medlemmarna väljer att engagera sig och sannolikt har större insikt i hur man kan påverka. Enligt fritextsvaren är vissa medlemmar osäkra på hur de kan påverka och efterfrågar tydligare information om detta. Det går i linje med våra intervjuer där passiva medlemmar anger att de inte visste att man kan delta i arbetsgrupper.

### 5.2.3 En god spridning av aktörer i styrgruppen

Styrgruppen ska prioritera och följa upp mål och resultat, på initiativ av medlemmarna. Gruppen ska spegla medlemsammansättningen och därför bestå av representanter för nyckelaktörer i Sveriges landsbygder. I styrgruppen sitter representanter för följande organisationer:

- Jordbruksverket
- Coompanion
- Hushållningssällskapet
- Naturvårdsverket
- Sveriges lantbruksuniversitet
- Hela Sverige ska leva
- RISE
- Naturskyddsföreningen
- Lokalt ledd utveckling
- Länsstyrelserna
- Tillväxtverket
- Lantbrukarnas Riksförbund
- Ekologiska Lantbrukarna
- Sveriges Fiskares Producentorganisation
- Matfiskodlarna.

Styrgruppen har generellt en god spridning av aktörer genom att inkludera bland annat myndigheter, ideella riksorganisationer, branschorganisationer, akademi och representanter för gröna och blå näringar samt landsbygdsutveckling. Även länsstyrelserna ingår, som statens representanter i regionerna.



## 5.3 Många utvärderingar men otydligt hur resultaten tillvaratas

Inventeringen av dokument visar att Landsbygdsnätverket löpande utvärderar sin verksamhet, med allt från mer övergripande medlemsenkäter och lägesrapporter till utvärderingar av enskilda aktiviteter. Det är mindre tydligt hur kunskapen från dessa används för att utveckla verksamheten.

### 5.3.1 Landsbygdsnätverket följer löpande upp verksamheten

Genomlysningar av uppföljningar och utvärderingar visar att nätverket och dess arbetsgrupper är noggranna med att följa upp verksamheten. Här finns återkommande uppföljningar såsom medlemsenkäter, lägesrapporter och halvtidsreflektioner samt enskilda utvärderingar av aktiviteter såsom nätverksträffar, resor och utbildningar. Medlemsenkäterna följer upp verksamheten genom att undersöka hur medlemmarna upplever nätverkets verksamhet och vilken kunskap nätverket bidrar med, och de ska även följa upp nätverkets specifika mål. Lägesrapporterna tas fram av Landsbygdsnätverkets kansli en gång i kvartalet, med syfte att uppdatera styrgruppen om verksamheten och måluppfyllelsen.

Styrkorna med uppföljningarna är att de är kontinuerliga och systematiska, och att de har koppling till Landsbygdsnätverkets mål. Med början 2018 blev lägesrapporterna än mer systematiska med matriser för genomförda aktiviteter och deras bidrag till nätverkets specifika mål för perioden. Svagheter i uppföljningen av Landsbygdsnätverkets *övergripande* mål är att medlemsenkäterna endast inkluderar medlemmar och inte nätverkets övriga målgrupper, som visserligen är sekundära men ändå relevanta för uppföljning av nätverkets mål (exempelvis medlemsorganisationernas målgrupper och den bredare allmänheten).

### 5.3.2 Oklart hur externa utvärderingar tagits om hand

Hur de olika uppföljningarna och utvärderingarna används är inte helt tydligt. Enligt kansliets representanter förekommer det att resultat från utvärderingar och uppföljningar diskuteras, och i något fall har verksamheten justerats. Ett exempel är kommunikatörsnätverket som ska ha initierats utifrån resultat om brister i information- och kunskapsspridningen.

Utöver interna uppföljningar och utvärderingar genomförde företaget EY en utvärdering av Landsbygdsnätverket 2017, med fokus på nätverkets interventionslogik (EY, 2017). Slutsatserna beskrivs närmare i avsnitt 2.4, men utvärderingen ger inblick i hur aktörer inom nätverket uppfattar interventionslogiken och den redogör även för rekommendationer och vidtagna åtgärder. Bland rekommendationerna nämndes en enhetligare process för och bättre systematik i uppföljningen.

Vi får olika svar om i vilken mån resultaten från EY:s utvärdering har tillvaratagits. Vissa kanslirepresentanter svarar att de inte har tagit vara på lärdomarna, medan andra har läst rapporten och diskuterat slutsatserna men kan inte säga på vilka konkreta sätt resultaten tillvaratagits. Bilden varierar även bland styrgruppsmedlemmarna i våra

målgruppsseminarier. Ett par menar att Landsbygdsnätverket arbetat annorlunda efter EY:s rapport men kan inte ge konkreta exempel. Andra kände inte till utvärderingen sedan tidigare men berättar att de genom att titta på den fick svar på frågor som de har haft om nätverkets arbete.<sup>7</sup> De konstaterar att det hade varit bra att läsa tidigare utvärderingar innan de klev på styrgruppsuppdraget, för att få en bakgrundförståelse för Landsbygdsnätverkets processer.

De aktivitetsplaner och lägesrapporter vi gått igenom förefaller dock vara mer systematiska och tydligare i uppföljningen av verksamheten från och med 2018. Detta går i linje med de rekommendationer som EY gav i sin rapport.

## **5.4 Kunskapsutveckling genom erfarenhetsutbyte och många olika informationskanaler**

En majoritet av medlemmarna menar att Landsbygdsnätverket bidrar till ökad kunskap inom organisationerna, enligt dokumentanalyser av medlemsundersökningar, enkäter och lägesrapporter. Det främsta bidraget är att erbjuda arenor för informations- och kunskapsdelning, som ökar deltagarnas kapacitet att arbeta med landsbygdsutveckling. Vissa grupper har dock haft större nytta av detta än andra.

Enligt enkätsvaren från medlemsundersökningen 2016 anser majoriteten att nätverket informerar om rätt saker. Positiva fritextkommentarer handlar om att nätverket är modernt med flera olika kanaler att hämta information från. Nyhetsbrevet upplevs som bra, med länkar till artiklar som kan vara av intresse. En del tycker dock att nyheterna möjligen är ensidigt positiva och att utbudet skulle kunna sorteras bättre efter olika målgrupper.

I medlemsundersökningen från 2018 (Intermetra Business & Market Research Group, 2018) framgår att kunskapshöjningen främst gäller sådant som är aktuellt inom landsbygds- och skärgårdsutveckling, service i landsbygder och gröna näringar. Det finns också skillnader i upplevd kunskapshöjning mellan olika grupper. Medlemmar inom allmän landsbygdsutveckling har över lag ökat sin kunskap i högre grad och haft större nytta av kunskapen än medlemmar i övriga kategorier. Vidare har aktiva medlemmar haft något större nytta av kunskapen än passiva medlemmar. Kanslirepresentanter vi intervjuat bedömer att podden Landet haft stor betydelse för att öka kunskapen inom allmän landsbygdsutveckling.

I intervjuerna med medlemmar framkommer inga konkreta områden som Landsbygdsnätverket genererar kunskap inom, utan man lyfter fram nätverket som en arena för att finna beröringspunkter och erfarenhetsutbyte. Nätverket beskrivs som en viktig plattform för

---

<sup>7</sup> Inför målgruppsseminarierna fick informanterna presentationen och frågorna utskickade. Där länkades till EY:s rapport.

generell informationsspridning, där man kan ta in perspektiv från andra håll men även har möjlighet att sprida egen information.

#### 5.4.1 Brist på tid och resurser hindrar medlemmars engagemang och kunskapsspridning

Förutsättningarna för att delta i Landsbygdsnätverket varierar. Våra intervjuer visar att mindre organisationer generellt har svårare att engagera sig i den utsträckning som de önskar med anledning av brist på tid och resurser. Det finns ett system för ekonomisk ersättning för bland annat resor och utfört arbete inom nätverket, och en del informanter uppger att deras organisationer tagit del av ersättningen. Det framgår också att det just är de ekonomiska förutsättningarna som styr hur engagerade vissa medlemmar kan vara.

#### 5.4.2 Fortsatta utmaningar med att gå från individbaserat till organisationsbaserat lärande

Dokumentanalyser och intervjuer vittnar om att Landsbygdsnätverket alltjämt kämpar med att gå från individbaserat till organisationsbaserat lärande. Med organisationsbaserat lärande menar vi kunskapsöverföring som inte enbart stannar hos en enskild medlemsrepresentanten (individbaserat lärande) utan förs vidare till andra kollegor i organisationen. Denna utmaning var också framträdande i utvärderingen av förra programperioden (Markör Marknad och Kommunikation, 2013) och i slututvärderingen av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013 (Johansson, o.a., 2016).

Enligt informanterna beror det bland annat på att intresset för frågorna är kopplat till individer snarare än organisationen; man anser inte att frågorna är intressanta för övriga delar av organisationen eller saknar vana av att sprida vidare informationen. I den mån kunskap från Landsbygdsnätverket sprids vidare är det i huvudsak genom att nyhetsbrevet vidarebefordras inom den egna organisationen. Utmaningarna med att nå ut brett går i linje med vad som framkommit om Landsbygdsnätverkets övergripande mål att informera den bredare allmänheten och potentiella stödmottagare om landsbygdsutvecklingspolitiken och finansieringsmöjligheter.

I EY:s utvärdering från 2017 konstaterades att Landsbygdsnätverket hade vidtagit åtgärder för att kunskaper ska spridas vidare i medlemsorganisationerna, genom att styrgruppens och arbetsgruppernas deltagare uppmärksammades på att de har ett ansvar för att sprida information inom sina organisationer (EY, 2017). Som tidigare nämnts har Landsbygdsnätverket även inrättat en grupp för medlemsorganisationernas kommunikatörer, för att bättre sprida information om nätverkets arbete. Våra intervjuer visar dock att medlemsorganisationers engagemang fortfarande vilar på enskilda individer och att det i sin tur begränsar kunskapsöverföringen.

## 6 Landsbygdsnätverket samstämmer med landsbygdsprogrammet och bidrar med mervärden

Avslutningsvis besvarar vi utvärderingens fjärde och femte frågeställning om Landsbygdsnätverkets samstämmighet respektive mervärde. Vi redogör för Landsbygdsnätverkets samstämmighet med landsbygdsprogrammet men även andra insatser och strategier inom närliggande områden. Med det menar vi i vilken utsträckning Landsbygdsnätverkets mål och verksamhet är förenliga med landsbygdsprogrammet och andra insatser och strategier hos medlemmarna. Vi redogör också för de främsta mervärden som nätverket bidrar med. Resultaten bygger på dokumentstudier och intervjuer.

### **Sammanfattning av Landsbygdsnätverkets samstämmighet och mervärde**

Resultaten visar att Landsbygdsnätverket samstämmer med landsbygdsprogrammet och främjar landsbygdsutveckling, genom att vara en viktig plattform för samverkan, erfarenhetsutbyte och påverkan. Detta ökar medlemmarnas kapacitet att arbeta med landsbygdsutveckling.

Landsbygdsnätverket bidrar även med mervärden genom att vara en plattform för samverkan och kunskapsdelning. Det kompletterar andra nätverk och aktörer genom att erbjuda en neutral arena för dialog och möten mellan olika sektorer och aktörstyper.

### 6.1 Landsbygdsnätverket främjar landsbygdsutveckling

Landsbygdsnätverket samstämmer med landsbygdsprogrammet och bidrar till ökad kvalitet i landsbygdsprogrammets genomförande, enligt både dokumentanalyser och intervjuer med medlemmar. Få informanter säger uttryckligen att nätverkets arbete främjar landsbygdsprogrammet, men många synpunkter pekar på att nätverket främjar landsbygdsutveckling i allmänhet. En del lyfter fram specifika aspekter av nätverkets arbete, och då nämns framför allt rollen som plattform för samverkan, erfarenhetsutbyte och påverkan. Informanterna tar också upp det positiva med att nätverket samlar en bredd av aktörer och ger medlemmarna möjlighet att lyfta viktiga frågor, inte minst för lokala kontexter.

Våra studier av Landsbygdsnätverkets styrdokument visar att nätverkets målsättningar fungerar som en operationalisering av landsbygdsprogrammets mål. Bland annat ska nätverket vara ett forum för kunskapsdelning som ökar medlemmars kapacitet att främja landsbygdsutveckling, vilket våra intervjuer med medlemmar bekräftar.

Få medlemmar ser några målkonflikter mellan Landsbygdsnätverket och andra insatser och strategier hos medlemmarna. Det enda exempel som lyfts är att det alltid finns potentiella

målkonflikter mellan produktion och miljö, men informanten menar att det gäller generellt och inte specifikt för Landsbygdsnätverkets mål och verksamhet.

## **6.2 Kontakter och samverkan är Landsbygdsnätverkets främsta mervärden**

Det råder en stor samstämmighet om att Landsbygdsnätverket bidrar med mervärden i egenskap av en plattform för samverkan och kunskapsdelning. Det framgår av nätverkets framtidsdialog 2022 (Institutet för kvalitetsindikatorer, 2022), där aktiva medlemmar angav att samverkan och kontakter var nätverkets huvudsakliga bidrag. Bilden förstärks genom vår intervjuundersökning; det är en tillgång för medlemmarnas egna organisationer att nätverket samlar aktörer som kan dela liknande erfarenheter och ge nya idéer. Nätverket fungerar enligt de intervjuade medlemmarna som ett berikande forum för olika kompetenser och landsbygdsfrågor. Vidare menar vissa medlemmar att Landsbygdsnätverket har ett egenvärde som en neutral mötespunkt där myndigheter och andra stora aktörer kan träffa mindre aktörer för att dela erfarenheter och lyssna in andras.

Enligt våra informanter kompletterar Landsbygdsnätverket andra nätverk och aktörer, och informanterna är överens om att det inte finns någon annan självklar aktör som skulle kunna ta nätverkets samverkande roll för landsbygdsfrågor. Det beskrivs som en av få arenor där både breda och specifika frågor som rör landsbygder kan lyftas och där organisk samverkan kan ta form.

## 7 Slutsatser och rekommendationer

Det här kapitlet innehåller vår samlade bedömning av Landsbygdsnätverkets måluppfyllelse under programperioden 2014–2022. Vi presenterar också fyra diskussionspunkter som rör nätverkets verksamhet under programperioden, och avslutar sedan med våra rekommendationer inför programperioden 2023–2027.

### 7.1 Slutsatser

Resultaten tyder på att Landsbygdsnätverket bidrar till att uppnå de övergripande mål som fastställs i artikel 54.2 i förordning (EU) nr 1305/2013, genom att arbetet är konsistent, ändamålsenligt och effektivt med ett tydligt förändringsteoretiskt arbetssätt. Samtidigt har nätverket många underordnade specifika och operationella mål som gör att styrningen spretar lite, och det kan hindra en effektiv styrning mot Landsbygdsnätverkets övergripande mål.

#### 7.1.1 Landsbygdsnätverket ökar intressenternas deltagande

Landsbygdsnätverket gör att intressenterna deltar mer i landsbygdsutvecklingen genom att vara en neutral plattform för samverkan, erfarenhetsutbyte och gemensamt ägarskap. Antalet medlemmar ökade under programperioden, liksom andelen aktiva medlemmar. Nätverket främjar kontakter och samverkan mellan olika kompetenser och representanter för olika landsbygdsfrågor, och det ser vi som nätverkets största mervärde. Nätverket präglas dock av olika intressen, olika grader av engagemang och en viss uppdelning i ”insider” och ”outsider”.

#### 7.1.2 Landsbygdsnätverket förbättrar kvaliteten på landsbygdsprogrammet

Landsbygdsnätverket bidrar till att förbättra landsbygdsprogrammet genom att stärka lea-derverksamheten, hitta breda dialogytor och öka kunskapen om behov och samverkans-  
möjligheter. Samtidigt är nätverket jordbruksorienterat, vilket kan hämma landsbygdsut-  
veckling i en bredare bemärkelse. När EU:s gemensamma jordbrukspolitik (CAP) inriktas  
mer på jordbruksfrågor under 2023–2027 behöver Landsbygdsnätverket hitta sätt att be-  
hålla en bredare landsbygdspolitisk agenda, för att även i fortsättningen vara relevant för  
många olika aktörer och verka för landsbygdsutveckling i bred bemärkelse.

#### 7.1.3 Att nå ut till den bredare allmänheten och potentiella stödmottagare är det mest utmanande målet

Det är svårt att nå ut till den bredare allmänheten och potentiella stödmottagare. Det är också svårt att på ett effektivt sätt mäta målet. Vår bedömning är dock att Landsbygdsnätverket har goda ambitioner och erbjuder många olika informationskanaler för medlemmar och intressenter som vill ta del av och sprida kunskap som uppkommer inom nätverket. Kommunikatörsnätverket är ett exempel på insats som stödjer medlemmarna i deras egna

kommunikationsinsatser. Vi anser samtidigt att medlemmarna själva behöver ta ansvar för att sprida information och kunskap vidare till sina organisationer och intressenter.

#### 7.1.4 Landsbygdsnätverket främjar innovation men mer kan göras

Landsbygdsnätverket främjar innovation genom att vara en arena för kunskapsdelning och support till aktörer som söker innovationsstöd. Vi konstaterar samtidigt att det finns geografiska skillnader i var stödet används. Vi anser även att de områden – jordbruk, rennäring och trädgård som EIP-Agri riktar sig mot – skulle kunna breddas till att inkludera fler ämnesområden. Vår bedömning är att Landsbygdsnätverket kan verka för ökad innovation genom att ”främja främjarna” av innovationer inom områden som ligger efter. Vi menar att främst allmän landsbygdsutveckling bör stärkas i det avseendet.

## 7.2 Fyra punkter för diskussion

Vi vill även lyfta fyra saker som framkommer i utvärderingens olika delar och som bör diskuteras inom Landsbygdsnätverket:

- **Passiva medlemmar vill ha mer information om hur man kan engagera sig.** Arbetsgrupperna arbetar främst uppsökande mot medlemmar som de utifrån arbetsgruppens tematik bedömer är relevanta för verksamheten. Det är ett rimligt förfarande för att stärka engagemanget hos fler, men kan späda på känslan av att vissa står utanför.
- **Målet om att nå en bredare allmänhet är otydligt.** Målet är svårt att mäta eftersom det inte framgår vad som ingår i en bredare allmänhet, och på grund av den oklara avgränsningen är det svårt att bedöma om Landsbygdsnätverkets insatser är lämpliga. Vår bedömning är att insatserna i stället bör inriktas på målgrupper som nätverket anser att man behöver nå i högre grad.
- **Landsbygdsnätverkets effektivitet beror i viss grad på vad nätverket i huvudsak ska åstadkomma.** Nätverket har en tydlig struktur för hur man vill arbeta för att nå sina övergripande mål, specifika mål och operationella mål. Samtidigt ser vi både fördelar och utmaningar med att styrningen har ett underifrånperspektiv där de specifika och operationella målen är många, byts ut vartannat år och styrs av medlemmarnas behov och önskemål. Detta medlemsfokus ger en känsla av gemensamt ägarskap och ökar engagemanget för insatserna. Men många olika intressen och viljor kan försvåra styrningen och minska den strategiska höjd som behövs för att nå Landsbygdsnätverkets övergripande mål, och i förlängningen landsbygdsprogrammets målsättningar. Huruvida Landsbygdsnätverket bör vara mer toppstyrt eller inte beror på vad man vill åstadkomma med nätverket. Om det viktigaste är att mer konkret styra mot de övergripande målen gynnas nätverket eventuellt av att vara mer toppstyrt, konsekvent och mätbart (konsekvens i målformuleringar, kvantifierade målvärden och nollbasmåttningar) under programperioden. Samtidigt kan det leda till att medlemsantalet och engagemanget sjunker. Om det viktigaste i stället är att vara en inkluderande,

medlemsorienterad och neutral arena för kunskapsutbyte och samverkan bedömer vi att det nuvarande, mer flexibla arbetssättet är ändamålsenligt.

- **Det regionala perspektivet bör stärkas i Landsbygdsnätverket.** Samarbetet med andra landsbygdsfrämjande aktörer bör stärkas, exempelvis forumet för lärande om regional utveckling (Reglab) och Tillväxtverket, i frågor som rör landsbygdsutveckling. Vi anser även att regionernas perspektiv saknas i styrgruppen, trots deras regionala utvecklingsansvar. Ur ett flernivåperspektiv (statlig, regional och kommunal) kan konstateras att länsstyrelserna, som är statens företrädare i regionerna, har en företrädare i styrgruppen och därmed kan påverka Landsbygdsnätverkets agenda. Däremot finns inte Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) med som företrädare för regionalt utvecklingsansvariga aktörer (RUA), vilket riskerar att det regionala och lokala perspektivet på nätverkets arbete inte kommer fram. RUA har dessutom flera strategier och insatser för regional landsbygdsutveckling. Sammantaget menar vi att det vore värdefullt om det övergripande regionala perspektivet företräds av både SKR och länsstyrelserna.

### 7.3 Rekommendationer inför programperioden 2023–2027

Avslutningsvis vill vi presentera fem rekommendationer inför Landsbygdsnätverkets kommande programperiod:

- **Arbeta fram en överenskommelse i Landsbygdsnätverket om vad som är rimliga mål och avgränsningar när det gäller att nå ut till den bredare allmänheten.** Det skulle underlätta uppföljning, utvärdering och därigenom styrning av nätverkets insatser. Inriktningen bör dock vara att nå ut till en bredare grupp intressenter och främjare av landsbygdsutveckling, i stället för allmänheten. Kartlägg därför grupper som behöver nås i större utsträckning för att svensk landsbygd ska stärkas.
- **Sätt tydligare målvärden i utvärderingar.** Då blir det lättare att följa upp och bedöma måluppfyllelsen.
- **Stärk det regionala utvecklingsperspektivet** genom att inkludera Sveriges Kommuner och Regioner i styrgruppen.
- **Arbeta aktivt för att behålla bredden i Landsbygdsnätverket,** trots att EU:s gemensamma jordbrukspolitik (CAP) 2023–2027 i större utsträckning inriktas mot jordbruksfrågor. Landsbygdsutveckling handlar om mer än jordbruk, och för att nätverket ska vara relevant för en bredd av intressenter måste den bredare landsbygdsagendan värnas.
- **Inför tre medlemsnivåer för att bättre möta medlemmarnas olika önskemål och behov, enligt följande:**



- **Bas** är för medlemmar som endast önskar information.
- **Medel** är för medlemmar som aktivt vill vara med och genomföra nätverkets agenda.
- **Hög** är för medlemmar som finns i nätverkets ledande positioner såsom styrgrupp och ansvariga för arbetsgrupper.

Fundera också på hur de olika nivåerna ska kommuniceras till medlemmarna på bästa sätt. Vi ser det främst som en uppgift för kansliet och kommunikatörsnätverket.

## Referenser

- Blomquist, J. (2022). *Förbättrad konkurrenskraft och tillväxt med hjälp av stöd? Effekter av investeringsstöd och startstöd till vattenbruk och beredningsindustri i havs- och fiskeriprogrammet*. Utvärderingsrapport 2022:3. Jordbruksverket.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.
- Chataigner, P. (2017). *A framework analysis of analytical frameworks*.
- Donaldson, S. (2007). *Program theory-driven evaluation science: Strategies and applications*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Eckerberg, K., Bjärstig, T., & Miljand, M. (2021). *Genomförande av innovationsstöd i landsbygdsprogrammet 2014-2020. Slutrapport för en löpande lärande utvärdering av EIP-Agri*. Utvärderingsrapport 2021:6. Jordbruksverket.
- European Commission - Directorate-General for Agriculture and Rural Development. (2016). *Guidelines Evaluation of National Rural Networks 2014-2020*. Brussels: European Commission.
- EY. (2017). *Löpande lärande utvärdering av Landsbygdsnätverket*. Jordbruksverket.
- Institutet för kvalitetsindikatorer. (2022). *Framtidsdialog 2022*.
- Intermetra Business & Market Research Group. (2018). *Medlemsundersökning. Landsbygdsnätverket 2018*.
- Johansson, J., Homquist, M., Jonasson, M., Mattsson, M., Per-Ola, U., & Weisner, S. (2016). *Slututvärdering av det svenska landsbygdsprogrammet 2007-2013. Delrapport IV: Synteser för en hållbar landsbygdsutveckling. Utvärdering av programmets samlade effekter*. Utvärderingsrapport 2016:5. Jordbruksverket.
- Landsbygdsnätverket. (2020). *Intressentdialog med sikte på Landsbygdsnätverket 2021-2027*.
- Markör Marknad och Kommunikation. (2013). *Landsbygdsnätverket. Rapport: Utvärdering av Landsbygdsnätverket*. .
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research journal*, 34, 1189-1208.

## Bilaga 1: Utvärderingens metod

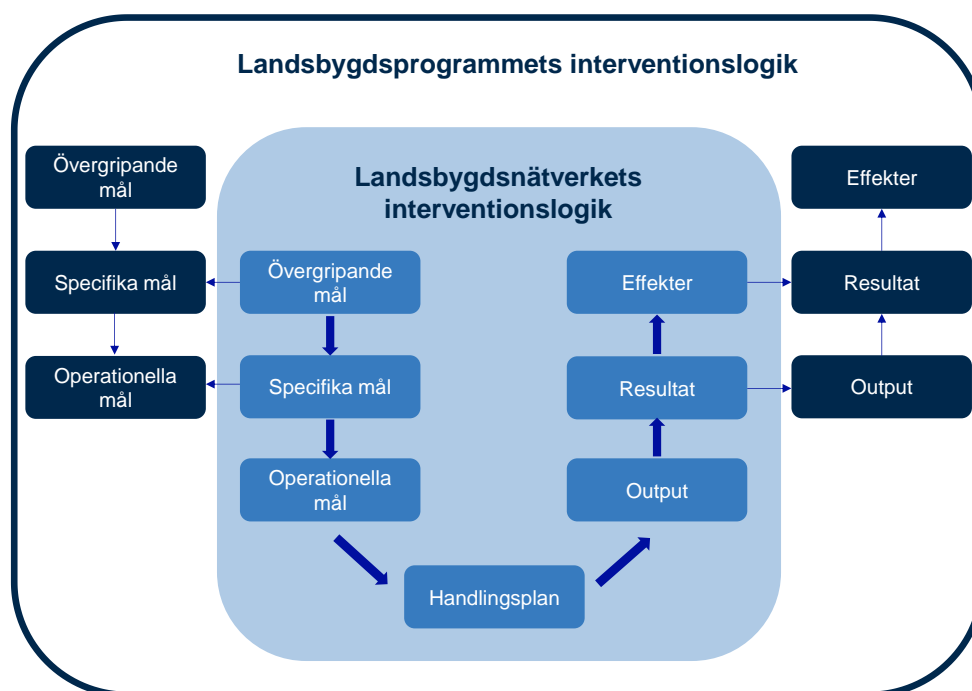
I denna bilaga redovisar vi metoden för utvärderingen. Vi diskuterar även utvärderingens begränsningar.

För att besvara utvärderingens frågeställningar har vi använt EU-kommissionens utvärderingskriterier och tillhörande indikatorer för utvärdering av de nationella landsbygdsnätverken. Det har vi gjort genom en teoribaserad utvärdering och en kombination av metoder.

### **Teoribaserad utvärdering med interventionslogik**

En teoribaserad utvärdering tar utgångspunkt i en teori om hur verksamheten förväntas fungera, en så kallad förändringsteori eller interventionslogik. Interventionslogiken beskriver hur verksamheten är konstruerad och hur den steg för steg är tänkt att uppnå önskade mål och effekter. Den illustrerar och strukturerar antaganden om orsak och verkan mellan hur en specifik insats (intervention) ska leda till en önskvärd förändring (verkan) i ett specifikt sammanhang (Donaldson, 2007). Interventionslogiken är därmed en sorts arbetshypotes för hur Landsbygdsnätverket är tänkt att fungera, och det är med hjälp av den som vi har utvärderat Landsbygdsnätverkets verksamhet och resultat. Det utvärderande arbetet har bestått i att testa om tillgänglig empiri stöder interventionslogikens hypotes.

Under programperioden arbetade Landsbygdsnätverket utifrån en logisk målkedja som baseras på interventionslogiken i EU-kommissionens riktlinjer för utvärdering av de nationella nätverken (European Commission - Directorate-General for Agriculture and Rural Development., 2016). Riktlinjerna ska säkerställa att Landsbygdsnätverkets arbete är konsistent, ändamålsenligt och effektivt. Nätverkets verksamhet och målsättningar ska i sin tur bidra till att uppfylla landsbygdsprogrammets mål. Figur 3 nedan illustrerar interventionslogikens principer och baseras på interventionslogiken i EU-kommissionens riktlinjer (Ibid).



**Figur 3: Landsbygdsnätverkets interventionslogik. Illustration av Oxford Research.**

Interventionslogiken visar att det bör finnas en vertikal konsistens i hur målen är formulerade, det vill säga att de övergripande målen kan brytas ned i specifika mål som i sin tur kan relateras till de operationella målen för Landsbygdsnätverkets insatser. Vidare bör det även finnas en horisontell konsistens, så att varje målhierarki är horisontellt konsistent med ett förväntat utfall. De operationella målen ska stämma med det förväntade utfallet (output) av Landsbygdsnätverkets insatser, de specifika målen med de förväntade resultaten och de övergripande målen med den förväntade effekten.

I utvärderingen har Landsbygdsnätverkets övergripande mål och förväntade utfall studerats och bedömts. Vi har även studerat hur väl nätverkets arbete och styrdokument förhåller sig till interventionslogiken. Har styrningen ett förändringsteoretiskt angreppssätt och följer arbetet interventionslogiken?

## Analysram och frågeställningar

För att få en god bild av hur Landsbygdsnätverket uppfyller de mål som fastställs i EU-kommissionens riktlinjer<sup>8</sup>, sorterade vi kommissionens utvärderingskriterier och indikatorer enligt mer konceptuella utvärderingsområden. Syftet var att med större precision kunna bedöma inte bara *om* Landsbygdsnätverket uppnått sina övergripande målsättningar, utan också *hur*. För detta utgick vi från internationellt vedertagna kriterier för utvärdering,

<sup>8</sup> Artikel 54.2 i förordning (EU) nr 1305/2013

baserade på *Better Regulation Guidelines* från EU-kommissionen (European Commission - Directorate-General for Agriculture and Rural Development., 2016). Utvärderingsområdena kompletterade och nyanserade utvärderingens övergripande bedömningskriterier och bidrog med ett analysramverk som möjliggjorde en strukturerad bedömning av nätverkets olika aspekter. Utvärderingen tog utgångspunkt i fem utvärderingsområden enligt tabellen nedan.

**Tabell 4: Utvärderingsområden.**

<b>Utvärderingsområde</b>	<b>Beskrivning</b>
<b>Måluppfyllelse</b>	I vilken utsträckning nätverket lever upp till satta mål.
<b>Relevans</b>	I vilken utsträckning nätverkets målsättningar, organisation och verksamhet svarar mot medlemmarnas behov och prioriteringar.
<b>Effektivitet</b>	I vilken utsträckning organisationen och verksamheten är välfungerande och håller den förväntade effektiviteten.
<b>Samstämmighet</b>	I vilken utsträckning nätverket samstämmer med andra program, insatser eller strategier inom angränsande områden.
<b>Mervärde</b>	I vilken utsträckning nätverket kompletterar andra program eller insatser genom att åstadkomma resultat som inte hade kunnat uppnås på andra sätt.

I bilaga 2 finns vår analysram med utgångspunkt i de fem utvärderingsområdena. Analysramverk hjälper forskare och utvärderare att närma sig ett problem på ett logiskt och systematiskt sätt, och att tydligt fastställa en styrande kraft bakom frågeställningarna. Genom att utveckla ett ramverk bryts den aktuella frågan ned i delkomponenter, och på så sätt får man en mental modell som ger en grund och en guide för datainsamling och analys (Chataigner, 2017).

Analysramen sammanfattar alltså de utvärderingsområden, övergripande frågeställningar och operationaliserade frågor som utvärderingen besvarat. Den redovisar också vilka övergripande metoder som tillämpats för att bedöma nätverkets måluppfyllelse och huruvida en viss fråga kommer från EU-kommissionens kriterier för utvärdering av de nationella nätverken (K) eller från oss på Oxford Research (OR). En del frågor från kommissionens utvärderingskriterier har vi omformulerat eller justerat för att de fånga fler eller bättre aspekter av frågeställningen (OR/K). Frågeställningarna operationaliserades ytterligare i de dokumentguider, intervjuguider och övriga datainsamlingsverktyg som utvecklades.

## **Metoder för datainsamling**

Datainsamlingen har genomförts i tre steg: Utvärderingen inleddes med dokumentstudier och analys av kvantitativa data. Därefter intervjuades personer från nätverkets kansli och representanter för nätverkets medlemsorganisationer. Avslutningsvis genomfördes fyra målgruppsseminarier. Den stegvisa datainsamlingen gav oss möjlighet att utforma nästa

steg utifrån det som redan framkommit. Därtill kunde vi löpande identifiera frågor som behövde fördjupas ytterligare eller angripas mer eller mindre från någon annan datakälla.

Genom att använda triangulering, det vill säga flera olika typer av metoder och datakällor för att besvara samma frågeställningar, har vi också ökat resultatens validitet och reliabilitet (Patton, 1999). Med den här kombinationen av metoder har vi fått en både bred och djup bild av Landsbygdsnätverket under programperioden.

En närmare beskrivning av datainsamlingsmetoderna följer nedan.

## Dokumentstudier

Dokumentstudier är en av de dominerande metoderna i denna utvärdering. För att besvara utvärderingsfrågorna har vi sökt efter information, analyser och slutsatser i olika typer av skriftligt material. Vi har gått igenom styrdokument, dokument som beskriver verksamheten, uppföljningar av verksamheten, lägesrapporter med mera. I dokumentstudierna inkluderar vi även kvantitativa underlag (sekundärdata) som vi har fått och analyserat.

Följande typer av dokument ingår i utvärderingen:

- **styrdokument:** handlingsplan för nationellt nätverk för landsbygds- och fiskeutveckling 2014–2020, aktivitetsplaner 2014–2022
- **verksamhetsdokument:** program för nätverksträffar
- **uppföljningar och lägesrapporter:** lägesrapporter 2014–2021<sup>9</sup>, halvtidsreflektion 2021, medlemsundersökning 2018, intressentdialog 2020, framtidsdialog 2022
- **kvantitativa underlag:** enkätdata för intressentdialog 2022, enkätdata för medlemsundersökning 2016, Common Network Statistics (CNS) för National Rural Networks 2014–2022, medlemsförteckning 2014 och 2022
- **andra utvärderingar:** ”Löpande lärande utvärdering av Landsbygdsnätverket” (EY, 2017), ”Utvärdering av Landsbygdsnätverket” (Markör Marknad och Kommunikation, 2013), ”Synteser för en hållbar landsbygdsutveckling” (Johansson, o.a., 2016) och ”Genomförande av innovationsstöd i landsbygdsprogrammet 2014–2020” (Eckerberg, Bjärstig, & Miljand, 2021).

Programmen för nätverksträffar ingår för att vi övergripande ska förstå hur nätverkets evenemang kan se ut. Strategiska dokument, lägesrapporter och medlemsundersökningar ingår för att besvara utvärderingens frågeställningar och de har därmed analyserats utifrån en mer strukturerad dokumentanalys. Med det menar vi att analysen utgår från en dokumentguide där vi ställer frågor till dokumenten med utgångspunkt i vår analysram, på samma sätt som i en intervjuguide. De strategiska dokumenten har gett oss en bild av hur Landsbygdsnätverket styrs och organiseras, och har svarat på frågor om bidragen till de övergripande

---

<sup>9</sup> En gång i kvartalet ställer Landsbygdsnätverkets kansli samman en lägesrapport för att uppdatera styrgruppen om verksamheten som bedrivs och utfallen i relation till uppsatta mål.

målen på olika nivåer i nätverkets styrkomplex. Genom att studera lägesrapporterna har vi fått en bild av hur verksamheten sett ut i praktiken. Tidigare medlemsundersökningar och resultat från nätverkets intressentdialog och framtidsdialog har gett underlag om medlemmarnas perspektiv på nätverkets roll och nytta, samt insikt i vilken information och kunskapshöjning som nätverket bidragit med till sina medlemmar. Många av utvärderingens frågor tas upp i Landsbygdsnätverkets medlemsundersökningar under programperioden, så vi bedömde att det inte var motiverat med ytterligare enkätundersökningar inom ramen för utvärderingen. Vår erfarenhet är att svarsfrekvensen blir låg om samma mottagare tar emot för många enkäter.

Medlemsförteckningar från 2014 och 2022 visar om antalet medlemmar ökade eller minskade, och i så fall inom vilka grupper av medlemmar. Statistik från CNS har bidragit med data om Landsbygdsnätverkets kommunikation, aktiviteter och utbyten under programperioden.

Vi har slutligen genomlyst tidigare utvärderingar (EY, 2017) (Johansson, o.a., 2016) (Markör Marknad och Kommunikation, 2013) för att undersöka huruvida deras erfarenheter och rekommendationer togs tillvara under programperioden. Utvärderingen av EIP-Agri (Eckerberg, Bjärstig, & Miljand, 2021) har gett en bild av arbetet med innovationsstöd i landsbygdsprogrammet 2014–2020.

Utvärderingen omfattar inte nätverkets egna utvärderingar av enskilda aktiviteter, såsom resor, workshoppar och träffar. Anledningen är att det finns en stor mängd sådana, av varierande art och omfattning. Vi har dock tagit del av ett tjugotal exempel, även om resultaten inte ingår i själva analysen av nätverkets måluppfyllelse.

## Semistrukturerade intervjuer

För att besvara utvärderingsfrågorna har vi även genomfört semistrukturerade intervjuer med olika informantgrupper, för att på ett systematiskt sätt samla in samma typ av information från flera informanter. Semistrukturerad innebär att intervjuaren utgår från en frågeguide men har möjlighet att ställa följdfrågor och kan låta informanten utveckla fritt (Bryman, 2011).

Vi har intervjuat personer från Landsbygdsnätverkets kansli och representanter för ett urval av nätverkets medlemmar. Dessa är tydligt kopplade till nätverkets arbete och har förväntats ge en intern bild av Landsbygdsnätverkets verksamhet. För att nyansera bilden inkluderade vi också externa informanter genom att intervjuar representanter för Jordbruksverket, som är förvaltande myndighet, och för Tillväxtverket, som ansvarar för den sammanhållna landsbygdspolitiken.

Några av de intervjuade medlemmarna sitter med i Landsbygdsnätverkets styrgrupp eller gjorde det under programperioden. Vi valde medlemmar för att få en spridning av aktörstyp (civilsamhällesaktörer, offentliga aktörer, näringslivsaktörer osv.) och medlemskategori

(gröna kontra blå näringar, allmän landsbygdsutveckling). Vi ville också inkludera både aktiva och passiva medlemmar. Urvalet stämde av med uppdragsgivaren och med nätverkets kansli för att säkerställa en god spridning av medlemmar.

Vi har intervjuat 13 aktiva medlemmar och 4 passiva, se tabell 2. Totalt har vi intervjuat 26 informanter.

**Tabell 5: Genomförda intervjuer.**

<b>Organisation</b>	<b>Antal personer</b>
<b>Landsbygdsnätverket (kansliet)</b>	6
<b>Jordbruksverket</b>	2
<b>Tillväxtverket</b>	1
<b>Lokal Utveckling Sverige</b>	1
<b>Luleå tekniska universitet</b>	1
<b>Agro Öst</b>	1
<b>Sametinget</b>	1
<b>Hushållningssällskapet Jönköping</b>	1
<b>Lantbrukarnas riksförbund (LRF)</b>	1
<b>Länsstyrelserna</b>	1
<b>Arbetsförmedlingen</b>	1
<b>Skogsstyrelsen</b>	1
<b>Ekologiska Lantbrukarna</b>	1
<b>Havs- och vattenmyndigheten</b>	1
<b>Hela Sverige ska leva</b>	1
<b>Sveriges fiskares producentorganisation</b>	1
<b>Sveriges Jordägarförbund</b>	1
<b>Sveriges Centrumutvecklare</b>	1
<b>Sweden Fishing</b>	1
<b>Sveriges hembygdsförbund</b>	1

Intervjuerna tog utgångspunkt från utvärderingens analysram och utvärderingsområden, det vill säga Landsbygdsnätverkets måluppfyllelse, relevans, effektivitet, samstämmighet och mervärde. Här är några exempel på övergripande frågor:

- I vilken utsträckning arbetar Landsbygdsnätverket mot sina övergripande mål?
- Vilka resultat ger Landsbygdsnätverket för medlemmarnas organisationer?
- Är nätverkets aktiviteter relevanta för medlemsorganisationerna och vad (om något) kan göras annorlunda för att de ska bli än mer relevanta?
- Vilken information och kunskapshöjning bidrar nätverket med?
- Är nätverkets organisation och styrning effektiv sett till att nå sina övergripande mål?



- På vilka sätt bidrar Landsbygdsnätverket till ett bättre genomfört landsbygdsprogram?
- Vad är nätverkets främsta mervärde och vad begränsar en spridning av de mervärden som nätverket skapar?

## Målgruppsseminarier

Datainsamlingen avslutades med målgruppsseminarier via Microsoft Teams, för att verifiera och fördjupa resultaten vi fått dithills samt fylla kunskapsluckor och besvara frågeställningar som uppdragats i den tidigare datainsamlingen. Till exempel nyttjade vi seminarierna till att få en djupare förståelse för arbetsgruppernas processer och styrgruppens syn på hur tidigare utvärderingar av Landsbygdsnätverkets verksamhet har tillvaratagits.

Vi anser att målgruppsseminarier har flera fördelar. De samlar flera informanter vid varje tillfälle och skapar på så sätt ett samtal som inte uppstår i intervjuer. Detta kan ge nya perspektiv på redan uppmärksammade aspekter. Dessutom kan de skapa ett mervärde för deltagarna genom att erbjuda en kontaktyta och dialog för medlemmar som annars inte skulle ha mötts.

Seminarierna utformades som fokusgrupper. Vi förberedde ett antal frågor till deltagarna som fick möjlighet att reflektera och bygga vidare på varandras tankar. Totalt genomfördes fyra målgruppsseminarier med tre grupperingar.

Det första seminariet riktades till arbetsgruppernas ordföranden med syfte att få ökad kunskap om arbetsgruppernas arbete. Samtliga tio ordföranden i programperiodens arbetsgrupper tillfrågades, varav sex valde att delta<sup>10</sup>. Det andra målgruppsseminariet riktade sig till aktiva medlemmar, med både nya informanter och personer som vi tidigare intervjuat. Här gjorde vi ett urval baserat på att organisationen skulle ha varit med i flera tematiska arbetsgrupper, ha varit aktiv under programperioden och ha varit aktiva under de senaste åren. Antagandet var att organisationen då har god insyn i nätverkets arbete. Syftet med att involvera medlemmar var att verifiera och fördjupa de slutsatser som vi presenterade i utvärderingens interimrapport samt ställa ett par ytterligare frågor om medlemmarnas syn på hur de kan påverka Landsbygdsnätverkets arbete. Urvalet bestod av fem organisationer, varav tre valde att medverka med representanter<sup>11</sup>. Tredje och fjärde seminariet genomfördes med styrgruppsmedlemmar, och även här var syftet att verifiera och fördjupa de slutsatser som vi presenterade i interimrapporten. Därtill ställde vi ett par övriga frågor för att få en bättre bild av hur tidigare utvärderingar tillvaratagits och hur effektivt resurserna i

<sup>10</sup> De arbetsgrupper som representerades under målgruppsseminariet var Hållbara gröna näringar, Miljö och klimat, AKIS, Fiske- och vattenbruk, Smarta landsbygder, Ung inkludering och den tidigare avslutade Service i landsbygder.

<sup>11</sup> De medlemsorganisationer som representerades under målgruppsseminariet var Skogsstyrelsen, Sveriges Nötköttproducenter och Agro Öst.

Landsbygdsnätverket har använts. Samtliga styrgruppsmedlemmar erbjöds att välja mellan två tillfällen. Fyra valde det ena tillfället och två det andra<sup>12</sup>.

## Utvärderingens begränsningar

### Flera hinder för att mäta effekter

Det finns vissa begränsningar i vilka resultat som utvärderingen har haft möjlighet att mäta. Detta beror i huvudsak på att det varit svårt att isolera och mäta effekter, särskilt i relation till de övergripande målsättningarna om att öka kvaliteten i genomförande, öka medvetenheten bland stödmottagare och allmänhet och främja innovationer. Som följd har vi inte fått en heltäckande, konkret bild av utvärderingens huvudfråga om i vilken utsträckning Landsbygdsnätverket bidrar till att uppnå dessa mål. Detta har flera förklaringar, som vi beskriver nedan.

För det första är det svårt att mäta en förändring i kvalitet, medvetenhet och innovationsfrämjande utan en nollbasmätning att utgå från. Det fanns ingen data över kvalitet, medvetenhet eller innovationer före programperioden och vi har inte heller kunnat jämföra nuläget med ett läge *utan* Landsbygdsnätverket. Däremot har vi tittat på rekommendationerna i tidigare utvärderingar och bedömt huruvida Landsbygdsnätverket har tagit steg mot att förbättra verksamheten kopplat till dessa. En stor del av bedömningarna baseras på intervjuer, men vi har också gjort dokumentanalyser av Landsbygdsnätverkets material. Vad gäller intressenters deltagande har vi haft bättre förutsättningar att kvantifiera utvecklingen genom att jämföra antalet medlemsorganisationer i programperiodens början med antalet i slutet.

För det andra fanns inga specifika målsättningar för deltagandet, kvaliteten, medvetenheten eller innovationsfrämjandet under programperioden. Det fanns alltså inget målvärde att jämföra nätverkets prestationer mot. I sin utvärdering tog också EY upp att Landsbygdsnätverkets mål bör kvantifieras för att man bättre ska kunna mäta måluppfyllelse (EY, 2017).

För det tredje har det funnits mer praktiska begränsningar som rör utvärderingens omfattning och möjligheten till datainsamling. För att få en så god bild som möjligt av Landsbygdsnätverkets måluppfyllelse har vi samlat in perspektiv från Jordbruksverket, Tillväxtverket, Landsbygdsnätverkets kansli och nätverkets medlemmar, inklusive styrgruppsrepresentanter. Vi har dock inte inkluderat allmänheten eller andra intressenter såsom nätverksmedlemmarnas målgrupper och potentiella stödmottagare, trots att de omfattas i ett av de övergripande målen. Det valet beror på att vi saknade en naturlig kontaktväg till dessa

---

<sup>12</sup> De styrgruppsmedlemmar som deltog i målgruppsseminariet var representanter för Sveriges Lantbruksuniversitet, Tillväxtverket, Jordbruksverket, Hela Sverige ska leva, Lokal utveckling Sverige och Hushållningssällskapet.

målgrupper, så att samla in även deras perspektiv skulle ha tagit för mycket resurser i anspråk i förhållande till övrig datainsamling och därmed kunnat leda till sämre kvalitet i utvärderingen som helhet. Detta innebär att utvärderingen domineras av perspektiv från personer som har en yrkesmässig koppling till Landsbygdsnätverket, antingen på strategisk nivå eller mer verksamhetsnära. För att avgöra om allmänheten och potentiella stödmottagare blivit mer medvetna om landsbygdsprogrammet har vi därför använt uppgifter från våra intervjuer och annan dokumentation.

## Risk för bias

Utvärderingens genomförande innebär risk för bias i de data som används. Utvärderingen bygger i huvudsak på Landsbygdsnätverkets egna befintliga data (exempelvis lägesrapporter, medlemsenkäter och intressentdialoger) samt intervjuer med nätverkets kansli och ett antal medlemmar. Detta innebär en risk för subjektiv information, dels genom att befintliga data bygger på nätverkets egna uppföljningar och redovisningar, dels genom att vi har intervjuat ett relativt litet urval medlemmar så att resultaten kan spegla individuella åsikter och synvinklar snarare än ge en allmän bild.

Vi har tillämpat olika strategier för att hantera risken för bias. Ett sätt är att triangulera datainsamlingen, och göra en samlad bedömning utifrån dokumentanalyser, intervjuer med olika aktörer och tidigare externa undersökningar. Ett annat sätt är att bedöma nätverkets uppföljningar och utgå från de som bedömts som tillförlitliga och relevanta för att besvara utvärderingens frågeställningar. Vi har bedömt att de medlemsundersökningar som genomförts av externa konsulter är tillförlitliga underlag i denna utvärdering, och har därmed använt dem i analysen. När det gäller nätverkets egna undersökningar har vi samlat in enkätdata för att på egen hand bedöma och analysera resultaten.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Detta avser Landsbygdsnätverkets intressentdialog 2020 och medlemsundersökningen 2016.

## Bilaga 2: Analysram

Tabell 6: Utvärderingens analysram.

Utvärderingsområde	Övergripande frågeställningar	Indikatorer/operationaliserade frågor	Metoder
<b>Måluppfyllelse</b> <i>I vilken utsträckning nätverket lever upp till sina övergripande mål.</i>	I vilken utsträckning har Landsbygdsnätverket uppfyllt sina övergripande mål under programperioden? (K)	Utvärderingens bedömning av måluppfyllelse. (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgivande
	Vad beror eventuella brister på? (OR)	Utvärderingens bedömning av avvikelser från måluppfyllelse. (OR)	
	Hur har bidragen till det övergripande målet sett ut på olika nivåer i Landsbygdsnätverkets styrkomplex (handlingsplan, årliga planer, arbetsgrupper)? (OR)	Interventionslogikens stringens i förhållande till aktiviteter och uppsatta mål. (OR)	Dokumentation Intervjuer
<b>Relevans</b> <i>I vilken utsträckning nätverkets målsättningar, organisation och genomförande svarar mot medlemmarnas behov.</i>	I vilken utsträckning upplevs Landsbygdsnätverket vara relevant bland medlemmarna? (OR)	Har antalet medlemmar i landsbygdsnätverket ökat eller minskat under programperioden, och i så fall i vilken omfattning? (K)	Dokumentation
		Vad är orsakerna till att medlemmar eventuellt lämnar nätverket? (K)	Intervjuer Målgivande
		I vilka medlemskategorier har ökningen eller minskningen skett? (K) a) Utifrån aktörstyp? b) Utifrån tematiskt område?	Dokumentation
		Vilka medlemmar har eventuellt sagt upp sitt medlemskap? (K)	Dokumentation
		Har antalet deltagare i Landsbygdsnätverkets aktiviteter ökat eller minskat under programperioden? (K)	Dokumentation
		Vilka typer av deltagare (aktörstyp, tematiskt område) har eventuellt ökat eller minskat? (K)	Dokumentation
		Finns det aktiviteter som är populärare eller har ett högre deltagande än andra? (OR/K)	Dokumentation Intervjuer Målgivande
<b>Effektivitet</b> <i>I vilken utsträckning genomförandeprocessen är</i>	Hur har ett ändamålsenligt genomförande av Landsbygdsnätverket säkerställts? (OR)	På vilka olika sätt har Landsbygdsnätverket utvärderat sina aktiviteter? (K)	Dokumentation Intervjuer Målgivande

<b>välfungerande och håller den förväntade effektiviteten.</b>		a) Vilka styrkor och eventuella svagheter har dessa utvärderingar?	
		b) Hur har resultaten av Landsbygdsnätverkets utvärderingar av aktiviteter använts?	
	I vilken grad har Landsbygdsnätverkets medlemmars medvetenhet om operationaliseringen av landsbygdspolitiken och om finansiering och innovation ökat genom Landsbygdsnätverkets insatser? (OR)	Vilken information och kunskapshöjning hos deltagarna har Landsbygdsnätverket bidragit med? (K)	Dokumentation Intervjuer Målgång
		På vilket sätt har Landsbygdsnätverket ökat deltagarnas kunskap och förbättrat deras kapacitet att delta i landsbygdsprogrammet? (K)	Dokumentation Intervjuer Målgång
	Är insatserna inom Landsbygdsnätverket ändamålsenligt utformade och bidrar till att nå målen för nätverket? (OR)	Utvärderingens bedömning av insatsernas relevans i förhållande till nätverkets övergripande mål. (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgång
	Är Landsbygdsnätverkets organisation och styrning effektiv sett till de uppsatta målen? (OR)	Resurser allokerade till insatsernas utfall (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgång
	På vilka olika sätt har Landsbygdsnätverket främjat innovationer? (K)	Innovationer framtagna med stöd av nätverket (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgång
<b>Samstämmighet</b> <i>I vilken utsträckning nätverket är samstämt med andra program, insatser eller strategier inom angränsande områden.</i>	På vilka olika sätt har Landsbygdsnätverket informerat om sin verksamhet? (K)	Vilka kanaler använder Landsbygdsnätverket för informationsspridning? (OR)  a) Är några kanaler populärare än andra?	Dokumentation Intervjuer
	På vilket sätt har Landsbygdsnätverket bidragit till ett bättre genomfört landsbygdsprogram? (OR)	Har nya kunskaper från eller om Landsbygdsnätverket bidragit till justerat genomförande av insatser inom landsbygdsprogrammet? (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgång
	Hur stämmer målen inom Landsbygdsnätverket överens med de operativa program som nätverket verkar för? (OR)	Målöverensstämmelser och målkonflikter (OR)	Dokumentation Intervjuer
<b>Mervärde</b> <i>I vilken utsträckning nätverket kompletterar andra nätverk, program eller insatser genom att åstadkomma resultat som inte hade kunnat uppnås på andra sätt.</i>	Hade samma resultat åstadkommit utan Landsbygdsnätverket? (OR)	Subjektiv kontrafaktisk bedömning (OR)	Dokumentation Intervjuer
	Skapar nätverket några mervärden? (OR)	Vad är det främsta mervärde som nätverket bidragit till att skapa? (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgång
	Vilka faktorer kan ha begränsat en spridning av det mervärde som Landsbygdsnätverket skapar i sina arbetsgrupper och övriga insatser? (OR)	Flaskhalsar i informationsspridning (OR)	Dokumentation Intervjuer Målgång

## Publicerade utvärderingsrapporter

- UTV23:9 *Effekten på kolinlagring i åkermark. Utvärdering av stöd i landsbygdsprogrammet 2014–2022*
- UTV23:8 *Ersättningar för fånggröda, mellangröda och vårbearbetning. Ansökningsmönster och kommunikationsbehov*
- UTV23:7 *Finansieringsinstrument inom havs-, fiskeri- och vattenbruksprogrammet 2021–2027. En förhandsbedömning*
- UTV23:6 *Stöd till miljöåtgärder i skogen. En utvärdering av stöd i landsbygdsprogrammet 2014–2022*
- UTV23:5 *Att ”få ut EU till köksborden”. Utvärdering av lokalt ledd utveckling genom leadermetoden i Sverige 2014–2020*
- UTV23:4 *Havs- och fiskeriprogrammet 2014–2020. En syntes av tidigare analyser och bedömning av stödets bidrag till målen i programmet*
- UTV23:3 *Stöd till kontroller och tillsyn samt skyddade områden. En utvärdering av stöd i havs- och fiskeriprogrammet 2014–2020*
- UTV23:2 *Utvärdering av det svenska skolmjölksprogrammet 2017–2023*
- UTV23:1 *Att utvärdera och skapa långsiktiga effekter av leaderinsatser. Slutrapport*
- UTV22:4 *Greppa Näringen 2001–2020. En utvärdering av rådgivning med syfte att minska växtnäringsoverskottet och risken för näringsbelastning på vattendrag*
- UTV22:3kort (kortversion) *Förbättrad konkurrenskraft och tillväxt med hjälp av stöd? Effekter av investeringsstöd och startstöd till vattenbruk och beredningsindustri i havs- och fiskeriprogrammet*
- UTV22:3 *Förbättrad konkurrenskraft och tillväxt med hjälp av stöd? Effekter av investeringsstöd och startstöd till vattenbruk och beredningsindustri i havs- och fiskeriprogrammet*
- UTV22:2 *Utvärdering av stöd till samarbeten i landsbygdsprogrammet 2014–2020*
- UTV22:1 *Test av modell för utvärdering av leadereffekter. Delrapport 4*
- UTV21:7 *Definitioner av betesmark i landsbygdsprogrammet. Utvärdering av förutsättningarna för att få stöd och ersättning för betesmark under perioderna 2009–2014 och 2015–2020*
- UTV21:6 *Genomförande av innovationsstöd i landsbygdsprogrammet 2014–2020. Slutrapport för en löpande lärande utvärdering av EIP-Agri*
- UTV21:5 *Klimatanpassning i EU-programmen 2014–2020*
- UTV21:4 *Näringsavskiljning i anlagda våtmarker i Kalmar län*
- UTV21:3 *Ersättning för ekologisk produktion i landsbygdsprogrammet. Effekter på miljö, klimat och landsbygdsutveckling*

- UTV21:2 *Modell för utvärdering av leadereffekter. Delrapport 3*
- UTV21:1 *Möjliga klimatåtgärder och styrmedel i ett framtida landsbygdsprogram*
- UTV20:6 *Landsbygdsprogrammets stöd och åtgärder för bättre vattenkvalitet 2014–2020*
- UTV20:5 *Ersättning för ekologisk produktion och företagens ekonomi*
- UTV20:4 *Utveckling och test av index för biologisk mångfald i ängs- och betesmarker*
- UTV20:3 *Förväntade effekter av investeringsstöd inom landsbygdsprogrammet*
- UTV20:2 *Effekter av stöd till selektiva och rovdjurssäkra redskap*
- UTV20:1 *Hållbara leadereffekter i teori och praktik. Delrapport 2*
- UTV19:15 *Är skyddszonerna placerade på rätt plats för att hindra erosion? Jämförelse mellan landsbygdsprogrammen 2007–2013 och 2014–2020*
- UTV19:14 *Hur påverkar nivå på miljöersättningar viljan att söka?  
Utvärdering av ersättningsnivåns betydelse för sökande i landsbygdsprogrammet*
- UTV19:13 *Landsbygdsprogrammet 2014–2018. Resultat och förväntade effekter*
- UTV19:12a *EIP-Agri – lärdomar från första åren. Halvtidsrapport från den löpande lärande utvärderingen av EIP-Agri med fokus på dess införande och uppstart*
- UTV19:12b *Bilagor till EIP-Agri – lärdomar från första åren*
- UTV19:11 *Interventionslogiken och effekttänkandet i Leader. Delrapport 1*
- UTV19:10 *Utvärdering av investeringsstöd för energi och klimat. Landsbygdsprogrammets stöd för en koldioxidsnål och klimattålig ekonomi*
- UTV19:9 *Upplevda effekter av investeringsstöd*
- UTV19:8 *Utvärdering av djurvälståndersättningar*
- UTV19:7 *Utvärdering av stöd till utbyggnad av bredband. Slutrapport*
- UTV19:6 *Lagom höga stöd? En litteraturstudie om stödeffekter och en kartläggning av stödnivåer i landsbygdsprogrammet 2014–2020*
- UTV19:5 *Tillämpningen av urvalskriterier i landsbygdsprogrammet 2014–2020*
- UTV19:4 *Programmen och pengarna – Resultat av stöd till turism inom landsbygdsprogrammet samt inom lokalt ledd utveckling 2018*
- UTV19:3 *Innovationer i jordbruket och på Sveriges landsbygder. En sammanställning av Jordbruksverkets innovationsundersökning 2017*

UTV19:2 *Investeringsstöd till vattenbruk och beredning och saluföring: Leder stöden till mer investeringar?*

UTV19:1 *Programmen och pengarna – Resultat från landsbygdsprogrammet om energieffektivisering, förnybar energi och minskade utsläpp av växthusgaser och ammoniak 2018*

UTV18:4 *Hur kan vi utvärdera investeringsstödens effekter på jordbrukets och fiskets påverkan på näringsbalansen i vatten?*

UTV18:3 *Programmen och pengarna – Resultat från landsbygdsprogrammet, havs- och fiskeriprogrammet samt regional- och socialfondsprogrammet 2018*

UTV18:2 *Hållbar utveckling av fiskeområden – hur gick det?*

UTV18:1 *Utvärdering av stöd till utbyggnad av bredband*

UTV17:6 *Löpande lärande utvärdering av Landsbygdsnätverket*

UTV17:5 *What measures should be taken to improve conditions for Swedish Farmland Birds, as reflected in the Farmland Bird Index?*

UTV17:4 *Kvalitetsförändringar i ängs- och betesmarker med och utan miljöersättning*

UTV17:3 *Socioekonomiska effekter av fartygsskrotningar inom svenskt fiske*

*Ex-post evaluation of the European Fisheries Fund (2007–2013) Slututvärdering av fiskeriprogrammet 2007–2013 (Publicerad av EU-kommissionen)*

UTV17:2 *Utvärdering av ESI-fondernas genomförande-organisationer i Sverige*

UTV17:1 *Kunskapsöversikt: Om förutsättningarna för utvärdering av resultat och effekter av bredbandsstöd i Sverige*

UTV16:6 *Bra vallersättning och kompensationsstöd. Hur kan olika utformningar påverka jordbruket, miljön och samhällsekonomin?*

UTV16:5 *Slututvärdering av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013. Delrapport IV: Synteser för en hållbar landsbygdsutveckling. Utvärdering av programmets samlade effekter*

UTV16:4 *Slututvärdering av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013. Delrapport III: Utvärdering av åtgärder för landsbygdsutveckling. Axel 3: Förbättra livskvalitet på landsbygden. Axel 4: Leader – Genomföra lokala utvecklingsstrategier*

UTV16:3 *Slututvärdering av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013. Delrapport II: Utvärdering av åtgärder för bättre miljö*



UTV16:2 *Slututvärdering av det svenska landsbygdsprogrammet 2007–2013. Delrapport I: Utvärdering av åtgärder för ökad konkurrenskraft*

UTV16:1 *Biologisk mångfald i våtmarker som har anlagts med stöd från landsbygdsprogrammet*

UTV15:2 *Kompetens för utveckling? Utvärdering av kompetensutveckling i landsbygdsprogrammet 2007–2013*

UTV15:1 *Vad behöver förenklas? Utvärdering av landsbygdsprogrammet samt havs- och fiskeriprogrammet*

Baksida med loggor. Lägg in Jordbruksverkets logga och loggan för jordbruksfonden.