

2017-06-07

## 11. Reflektion om formerna för aktivitetsplanering.

Karin Hjerpe har sammanställt lärdomar av aktivitetsplaneringen 2017–2018. Dessa utgör diskussionsunderlag för styrgruppens reflektioner om formerna för kommande aktivitetsplanering 2019–2020, men också för hur processen med eventuell revidering av innevarande aktivitetsplan bör utformas.

### Bakgrund

Vid styrgruppsmötet den 10–11 maj 2016 beslutades en process för färdigställande av aktivitetsplan för 2017–2018. Denna beskrevs övergripande i protokollet. Vid styrgruppsmötet den 1 september 2016 diskuterades åter processen och beskrevs i protokollet i mer detalj (tabell 1).

Tabell 1. Beskrivning av processen kring framtagande av aktivitetsplan 2017–2018.

	Styrgrupp	Arbetsgrupp	Övrigt
September	Inledande behovsanalys vid styrgruppsmöte den 1 september	Resultatuppföljning Behovsanalys Färdigställande av arbetsplan ”light” (aktiviteter, mål, och budget)	Utskick till medlemmar i början av september där de ombeds skicka in behov (enligt mall) till kansliet
Oktober		Initiativ från andra medlemmar som rör arbetsgruppernas verksamhetsområden	Svar från medlemmar ska vara kansliet tillhanda i början av oktober
November	Styrgruppen får underlag i form av medlemsinitiativ som inte rör någon arbetsgrupp och arbetsplaner ”light”.  Tankesmedjor med styrgruppen runt den 14-16 november	Resultatuppföljningar och arbetsplan ”light” ska vara klara senast i början av november.  Planerna skickas till alla andra arbetsgrupper samt styrgruppen den 8 november.  Vid den gemensamma arbetsgruppsträffen den 15 november diskuteras resultatuppföljning och arbetsplaner ”light”.  Arbetsgrupperna lägger till eventuell samverkan med andra grupper.	Karin sammanställer minnesanteckningar från tankesmedjorna till en preliminär aktivitetsplan.
December	Styrgruppen får underlag i form av en preliminär aktivitetsplan den 30 november.  Styrgruppsmöte den 6-7 december.		

## Styrgruppsmöte i september

Inför styrgruppsmötet i september skickades underlag ut i form av:

- Minnesanteckningar från Rural Lab, en övning som hållits med styrgruppen i samband med majmötet med syfte att diskutera visioner och orosmoment kring framtida landsbygdsutveckling
- Minnesanteckningar från tankesmedja klimat, som anordnats med medlemsorganisationerna på uppdrag av styrgruppen i syfte att samla in behov och förslag och aktiviteter inom klimatområdet
- Den statistik som redovisats till ENRD rörande exempelvis antal genomförda aktiviteter och hur många vi nått.

Vid mötet gavs varje styrgruppsledamot i tur och ordning möjlighet att lyfta prioriterade områden. Noggranna minnesanteckningar fördes.

Även om styrgruppsledamöterna ombads ha i åtanke att prioriteringarna skulle vara sådana som bidrog till Landsbygdsnätverkets övergripande mål, och av sådan karaktär att de blir bättre av att utföras av just Landsbygdsnätverket, blev kopplingen till de övergripande målen svag

### Lärdomar

- Det hade sannolikt varit bättre att styra diskussionen utifrån vad som bedömdes vara särskilt viktigt för att var och ett av de övergripande målen ska nås.
- Framöver är det sannolikt bättre att styrgruppen i ett tidigt skede får i uppgift att formulera de specifika målen. Förslagen som ges av ledamöterna ska då vara på en övergripande nivå. Alternativt kan detta steg hoppas över. Styrgruppsledamöternas organisationer får då skicka in medlemsinitiativ på motsvarande sätt som övriga medlemsorganisationer och i styrgruppen görs en prioritering av alla inkomna förslag på samma premisser oavsett förslagslämnare.

### **Insamling av medlemsbehov**

En förfrågan skickades till alla medlemsorganisationer rörande vilka behov de såg. Förslagen skulle presenteras i ett webbformulär under rubrikerna vad är det som behövs och hur relaterar det till de övergripande målen för Landsbygdsnätverket, specifika mål och förväntade resultat för att möta behovet, aktiviteter som behövs samt operationella mål med aktiviteten och förväntade utfall av den. I anslutning till varje rubrik fanns en förklaring av vad som avsågs. Syftet med upplägget var att tydliggöra interventionslogiken i ett tidigt skede av processen.

Ett medlemsinitiativ inkom och det var ett förslag på en ny arbetsgrupp. Av detta framgick att initiativtagarna hade svårt att förstå begreppen och vilken information vi ville ha in. De olika målnivåerna och behoven blev överlappande.

Utöver denna breda inbjudan gjordes en särskild avstämning med förvaltningsmyndigheten, genom ett möte med enhetscheferna på landsbygdsavdelningen under ledning av Peter Melin. Därtill gjordes en avstämning av ENRDs behov utifrån ett samtal med Niclas Purfürst. Kansliets kommunikatörer lyfte önskemål och av styrgruppen redan beslutade aktiviteter sammanställdes.

### Lärdomar

- Mallen för medlemsinitiativ behöver ses över till nästa gång.



- Om vi vill ha en ”bottom-up” princip bör medlemsinitiativen handla om att ta fram förslag på specifika mål samt behovsanalys som visar varför just dessa är viktiga för att de övergripande målen ska nås. Några förslag på övergripande aktiviteter och ungefärlig budget kan också anges.
- Om vi vill att styrgruppen inledningsvis ska formulera de specifika målen bör medlemsinitiativen handla om att ta fram förslag på operationella mål samt behovsanalys som visar varför just dessa är viktiga för att de specifika målen ska nås. Förslag på aktiviteter och ungefärlig budget kan också anges.
- De förslag som lämnades från förvaltningsmyndigheten, kansliets kommunikatörer och som tidigare beslutats av styrgruppen följde inte samma mall som övriga underlag. Det skulle ha underlättat sammanställningen om alla behov låg på samma nivå.

### **Insamling av befintliga arbetsgruppers behov**

De befintliga arbetsgrupperna ombads följa upp sina resultat och föreslå vidare arbete. Förslagen för framtida aktiviteter skulle presenteras i en arbetsplan ”light” enligt samma mall som användes för medlemsinitiativen men med tilläggsfrågor rörande varför aktiviteten ska utföras av Landsbygdsnätverket (och inte en enskild aktör) samt ungefärlig budget.

En träff anordnades med representanter för alla tematiska arbetsgrupper och delnätverk. Syftet med träffen var att de tematiska arbetsgrupperna skulle presentera hur de följt upp resultat samt dela med sig av sina erfarenheter rörande vilka aktiviteter som gett gott resultat och vilka som fungerat mindre bra. Alla arbetsplaner ”light” hade skickats ut till grupperna i god tid före mötet. Deltagarna ombads läsa dessa för att hitta samverkansmöjligheter och vid behov förankra förslag på gemensamma aktiviteter i den egna gruppen. Vid en open space gavs deltagarna möjlighet att diskutera samverkan kring specifika aktiviteter, men också metoder, kommunikationsinsatser eller specifika case där utmaningar uppstått och hur dessa kan lösas. Avslutningsvis diskuterades samverkan med LLU.

Flera tematiska arbetsgrupper hade inte följt den föreslagna strukturen för arbetsplaner ”light”. Flera tematiska arbetsgrupper hade också formulerat många specifika mål och kvaliteten varierade – målen var inte alltid mät- och uppföljningsbara och av sådan karaktär att arbetsgruppen har rådighet över dem. Kopplingen mellan de specifika målen och de övergripande var i flera fall vag och likaså kopplingen mellan specifika mål och föreslagna aktiviteter.

Ett par av deltagarna vid träffen angav att deras tematiska arbetsgrupper hade haft problem att avgränsa sitt arbete och att de önskade tydligare styrning från styrgruppen. De förordade därför att styrgruppen skulle sätta specifika mål och att arbetsgrupperna sedan får i uppdrag att ta fram förslag på hur dessa kan uppnås.

Flera deltagare presenterade inte resultat av aktiviteterna utan fokuserade på vad som hade gjorts och vad de ville göra framöver, trots att frågorna som skulle besvaras under presentationen fanns angivna i inbjudan.

### Lärdomar

- Vid kommande motsvarande möten kan en PP-mall skickas ut som presentatörerna får fylla i, i syfte att ännu tydligare få fram vad de ska berätta om.
- Om de tematiska grupperna framöver ska skriva arbetsplaner ”light” bör en särskild mall tas fram för ändamålet.



## Tankesmedjor med styrgruppen i november

I november anordnades en tankesmedja med styrgruppen, i form av en timme långa telefonmöten. För att det inte skulle bli för många deltagare vid ett enskilt möte delades ledamöterna in i tre olika grupper.

Inför tankesmedjorna i november skickades underlag ut i form av:

- Arbetsplaner ”light” från befintliga tematiska arbetsgrupper
- Minnesanteckningar från den inledande prioriteringsdiskussionen vid styrgruppsmötet i september.
- Medlemsinitiativ
- Sammanställning av alla underlag, inklusive behov från förvaltningsmyndigheten, ENRD, kansliet samt aktiviteter som föreslagits i tankesmedjan om klimat, i form av ett tidigt utkast till aktivitetsplan.

Sammanställningen var svår att göra eftersom vissa av förslagen var på aktivitetsnivå och vissa var av karaktären specifika mål. Jag försökte ta fram förslag på specifika mål som kunde samla flera aktiviteter och listade de föreslagna aktiviteterna under respektive specifikt mål. Vissa av de specifika målen fick karaktären av hur saker ska göras (exempelvis sprida goda exempel), andra rörde vad som ska uppnås (exempelvis öka kunskapen om möjligheterna med naturturism). Jag försökte också koppla de specifika målen till de övergripande, med varierande framgång. Behovsanalyser, som kunde motivera varför ett specifikt mål var särskilt viktigt för att de övergripande målen skulle nås, fanns endast i något enstaka fall.

Med tanke på den varierande nivån på förslagen i sammanställningen kunde vi inte uppdraga till styrgruppsledamöterna att vid tankesmedjorna prioritera ett fåtal områden/aktiviteter. Istället skickades instruktioner ut om att deltagarna skulle förbereda ett fem minuter långt inlägg utifrån följande punkter:

- Är det något du tycker saknas och som bör läggas tid?
- Vilka saker anser du är särskilt viktiga (max tio aktiviteter som du gärna får gruppera ihop i mer övergripande grupper)?
- Är det några av de förslag som lyfts som du anser att Landsbygdsnätverket inte bör arbeta med?

Efter tankesmedjorna sammanställdes ett första utkast till aktivitetsplan. Planen innehöll en målmatris som visade hur de föreslagna specifika målen kopplade till de övergripande samt till befintliga tematiska arbetsgrupper och delnätverk. Den innehöll även en illustration av budgetposter, uppdelade på drift av kansli och styrgrupp (inklusive de aktiviteter som kansliet ansvarar för), tematiska arbetsgrupper och delnätverk. Styrgruppen hade uttryckt att vi inte borde inrätta nya tematiska arbetsgrupper och det hade också framförts synpunkter angående att befintliga tematiska arbetsgrupper borde ges möjlighet att fortsätta ett tag till. Olika färger på olika budgetposter visade om arbetsområdet ifrågasatts av någon under tankesmedjorna samt om det var nya sakområden som de tematiska arbetsgrupperna inte själva angivit att de önskade arbeta med. Därefter presenterades var och ett av de föreslagna specifika målen, grupperade efter vilket övergripande mål de bidrog till, med en behovsanalys och information om hur de skulle följas upp. De enskilda aktiviteterna fanns inte med och inte heller de horisontella målen, eftersom deltagarna vid ett av telefonmötena i tankesmedjan tyckte att det var lämpligt. Vidare formulerades de flesta mål som att medlemmarna – och att de ska kunna, känna, göra – var målgrupp, eftersom detta diskuterades vid ett av telefonmötena i tankesmedjan.



## Lärdomar

- Flera deltagare i tankesmedjan påpekade att underlaget var svårgenomträngligt och att kansliet borde ha sett till att alla arbetsplaner ”light” följde samma mall.
- Deltagarna i de olika tankesmedjorna hade olika prioriteringar och det var svårt att utifrån diskussionerna revidera det tidiga utkastet till aktivitetsplan.
- I diskussionerna landade man i olika slutsatser vid de olika telefonmötena, beroende på vilka som deltog.

## **Styrgruppsmöte i december**

Inför mötet skickades underlag ut i form av:

- Minnesanteckningar från tankesmedjan
- Första utkast till aktivitetsplan
- Bruttolista aktivitetsplan

Inför styrgruppsmötet hade en enkät skickats ut till medlemsorganisationerna där de gavs möjlighet att ge synpunkter på Landsbygdsnätverkets arbete. Resultaten presenterades under styrgruppsmötet. Vidare presenterades det förslag på nätverk för privata och ideella landsbygdsutvecklare samt utvärderingssekretariatets arbete och Landsbygdsnätverkets roll i spridning av resultat.

Vid planeringen av styrgruppsmötet diskuterade hur vi skulle lägga upp arbetet. De specifika målen skulle formuleras, tematiska arbetsgrupper och delnätverk väljas ut och budget fördelas. Det fanns ingen given ordning för arbetet. Å ena sidan var urvalet av vilka arbetsgrupper och delnätverk som ska finnas under kommande år ett resultat av vilka specifika mål som ska prioriteras. Å andra sidan behöver specifika mål enbart sättas för prioriterade områden. Vi valde att ta diskussionen om de specifika målen först och därefter diskutera budgetfördelning.

Diskussionen om de specifika målen tog vi helgrupp efter erfarenheten från tankesmedjan, där olika delgrupper kommit fram till olika resultat. Diskussionen om budgetprioritering gjorde vi genom ”pluppsättning”, där plupparna hade fyra olika färger: svart = ej prioriterat, rött = prioriterat fast med lägre budget, gult = prioriterat med föreslagen budget samt grönt = prioriterat med ökad budget. Tid avsattes i dagordningen för en ny sammanställning av kansliet och presentation av ett nytt förslag samt diskussion kring kvarstående frågor dagen efter.

Tidigt i diskussionen framkom att några styrgruppsledamöter ansåg att de föreslagna specifika målen låg på fel nivå och därför gick mycket tid åt att formulera om dessa. Kopplingen mellan de specifika målen och de övergripande diskuterades knappt alls och prioriteringen baserades inte på en behovsanalys.

Vissa i styrgruppen var mycket mer tongivande i diskussionen än andra. Stämningen blev otrevlig.

Vid prioriteringen av områden framkom tydligt att vissa inte höll med om de prioriteringar som gjorts i diskussionen om specifika mål. Områden och tematiska arbetsgrupper och delnätverk prioriterades och de föreslagna budgetarna föreslogs ökas eller minskas men budgetförändringarna baserades inte på de tematiska arbetsgruppernas föreslagna aktiviteter.

## Lärdomar

- För att tydliggöra hur prioriteringen görs, och vad som prioriteras bort, behöver en tydlig metod utarbetas.

**Besöksadress:** Vallgatan 8

**Leveransadress:** Gjuterigatan 4

**Postadress:** 551 82 JÖNKÖPING

**Tel:** 036-15 50 00

**Webb:** [www.landsbygdsnatverket.se](http://www.landsbygdsnatverket.se)

**E-post:** [landsbygdsnatverket@jordbruksverket.se](mailto:landsbygdsnatverket@jordbruksverket.se)

**Sociala medier:**

[facebook.com/landsbygdsnatverket](https://facebook.com/landsbygdsnatverket)

[@landsbygdsnatve - twitter](https://twitter.com/landsbygdsnatve)



- Diskussionen om prioriteringar och specifika mål bör hanteras vid ett möte och diskussionen om budgetfördelning och utförare vid ett efterföljande.
- De tematiska arbetsgruppernas arbete med att ta fram arbetsplaner ”light” blev en parallell process som inte kom till användning. De specifika målen bör sättas först tillsammans med en ungefärlig budget. Därefter bör de tematiska arbetsgrupper som prioriteras ges i uppdrag att ta fram förslag på planer på hur dessa ska lösas utifrån givna budgetramar.
- Styrgruppens styrning av de tematiska arbetsgrupperna blir otydlig. Det finns en risk för att de specifika övergripande målen inte ger de tematiska arbetsgrupperna tillräcklig inriktning och att styrgruppen istället kommer att ha detaljkommentarer på arbetsplanerna. Det kan leda till frustration och merarbete.
- Processen med formulering av specifika mål bör antingen göras innan medlemmar ombes inkomma med förslag eller efter, beroende på om man vill ha en ”top down”- eller ”bottom up”-princip.

