



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för stad och land
Avdelningen för landsbygdsutveckling

2022-01-25

Helhetssyn, lokal förståelse, processledning – viktiga delar för framgång i serviceprojekt

Utvärdering av det länsövergripande Coompanion-projektet Servicelyftet-
Slutrapport

Författare:
Nora Wahlström, Sveriges Lantbruksuniversitet
Thomas Norrby, Sveriges Lantbruksuniversitet
Patrik Cras, Sveriges Lantbruksuniversitet

Tel: 018-67 10 00 (vx)

Org nr: 202100-2817
www.slu.se

Nora.Wahlstrom@slu.se

Sammanfattning

Det här är en utvärderingsrapport av projektet Servicelyftet som drivits av Coompanion i sex län under åren 2018 till 2021 och finansierats av Tillväxtverket. Projektet har syftat till att initiera, undersöka, utveckla metoder, skapa konkreta planer och till viss del testa lösningar med ny teknik inom områden som digitalisering av lanthandel, möjlighet till laddning av elbilar, containermackar, transport och logistikfrågor, koncept inom färdig matkasse samt öppen wifi på landsbygden Vi som utvärderare har följt projektet men även själva medverkat och löpande kommit med inspel till projektledarna.

Till grund för den här utvärderingen ligger återkommande intervjuer med projektledare och projektkoordinator men även externa parter som medverkat i projektet samt aktörer ur projektets målgrupp. Rapporten baseras även på observationer under projektets gång. Av utvärderingen ser vi att viktiga nycklar för framgång varit erfarna projektledare med rätt kompetens och ett samverkans-tänk, men vi vill också lyfta betydelsen av en längre projekttid och det fina kunskapsutbytet mellan länen/regionerna.

Yttre påverkansfaktorer har haft effekter på projektet såsom Covid19-pandemin och förändringar i regelsystem och finansiella stöd som påverkar projektets målgrupp. Målgruppen handlare på landsbygden visade sig vara svårtillgänglig på grund av långa och intensiva arbetsdagar vilket än mer visar behovet av regional samordning kring service på landsbygden. Projektet har visat att Coompanion har en roll att fylla som intermediär mellan det lokala och den offentliga byråkratin, med en helhetsförståelse för service och för företagande på landsbygden. Projektet visar även att digitaliseringen erbjuder många möjligheter för service på landsbygden, men kräver en lyhördhet för de specifika lokala behoven. Regional samverkan är inte överraskande en nödvändighet, utvärderingen visar att speciellt kommuntjänstemän är nyckelpersoner i samarbetet med den lokala nivån.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1 Om projektet	4
1.2 Landsbygdens serviceproblematik och servicelösningar – en bakgrund	5
1.3 Utvärderingsuppdraget.....	7
2. Projektets bidrag till lokal serviceutveckling.....	10
2.1 Serviceområden i projektet	10
2.2 Förutsättningar	12
2.3 Framgångsfaktorer för projektet	13
2.4 Identifierade utmaningar, hinder och frågeställningar	16
2.3 Slutsatser: Lärdomar för framtiden	20
3. Projektsamverkan inom regionen/länet.....	24
3.1 Samverkansformer	24
3.2 Samverkans fördelar- externa aktörers perspektiv	25
3.3 Utmaningar/hinder för samverkan	26
3.4 Slutsatser: Lärdomar inför framtiden	28
4. Projektsamverkan mellan regioner/län.....	30
4.1 Samverkansformer	30
4.2 Samverkans fördelar	30
4.3 Utmaningar/hinder för samverkan	32
4.4 Slutsatser: Lärdomar inför framtiden	33
5. Övergripande slutsatser.....	34

1. Inledning

1.1 Om projektet

Projektet servicelyftet

Servicelyftet är ett samverkansprojekt mellan sex Coompanion-län (Kalmar, Jämtland, Gävleborg, Västmanland, Örebro och Östergötland) för utveckling av kommersiell service i landsbygder. Projektägare har varit Coompanion Kalmar, som även bistått med en projekt-koordinator för att hålla samman arbetet. Projektet har finansierats av Tillväxtverket inom ramen för Landsbygdsprogrammet. Det består av att initiera, undersöka, utveckla metoder, skapa konkreta planer och till viss del testa lösningar med ny teknik inom områden som digitalisering av lanthandel, möjlighet till laddning av elbilar, containermackar, transport och logistikfrågor, koncept inom färdig matkasse samt öppen wifi på landsbygden. För mer utförlig beskrivning, se projektplan för Servicelyftet.

Typ av insatser i projektet

Under projektets gång har det i de sex medverkande Coompanion-länen skett en mängd olika insatser som berör flertalet områden, målgrupper och samhällsnivåer. För att sammanfatta de typer av insatser som skett kan dessa kategoriseras som:

1. Råd och stöd till de primära målgrupperna. Detta inkluderar möten och rådgivning med handlare - privata och kooperativt ägda - kring exempelvis digitalisering av butiker, öppet wifi, snabbbladdare, och enkäter till lokalbefolkningen om utbudet. Det inkluderar även stöd till lokala grupper som vill starta kooperativa servicelösningar, med stöd i form av mobilisering, rådgivning och processledning genom exempelvis lokalekonomisk analys.
2. Kunskapsinsamling- och spridning. Till denna kategori kan räknas exempelvis de undersökningar som gjorts av intresset hos lanthandlare att installera elbilsladdare. Hit hör även de digitala seminarier (webbinarier) som hållits för att sprida information om nya servicelösningar för landsbygden, samt spridningskonferensen i projektets slutfas våren 2021. Under projekttiden har även ett stort antal studiebesök genomförts i och mellan flera av länen, med syfte att sprida kunskap och inspiration kring möjliga servicelösningar. I ett av länen påbörjades även studiecirkel i digitalisering för äldre. Kunskap har spridits inte bara till länen som ingår i projektet utan även utanför.
3. Stöd till och katalysator i främjandesystemet. Med en regional och nationell överblick har man gett inspel till strategiska diskussioner och medverkat till samverkan kring service på regional nivå. Samtliga projektledare har fört diskussioner på regional nivå genom samverkansgrupper och kontakt med

regionala aktörer såsom Region, länsstyrelse, kommuner, Energikontor, Hela Sverige Ska Leva med flera. I vissa av länen har projektledaren arbetat väldigt nära regionalt serviceansvarig. Här har rollen att koppla samman aktörer, skapa nya samarbeten och introducera de regionala aktörerna till nya möjligheter varit central. Som exempel på konkreta aktiviteter kan nämnas arbete med samverkan för lanthandlare och lokala producenter, samt framtagandet av prioriterade lanthandlare för PostNords pilotprojekt för postboxar på landsbygden.

1.2 Landsbygdens serviceproblematik och servicelösningar – en bakgrund

Staten har inom ramen för regionalpolitik och landsbygdspolitik sett landsbygdens tillgång till kommersiell service som en egen politisk fråga. Tillväxtverket är idag är den myndighet som både har ett koordinerande ansvar för den samlande landsbygdspolitiken och ett specifikt ansvar för servicepolitiken. Myndighetens utgångspunkt är att ”Kommersiell och offentlig service behövs för att skapa miljöer där det är attraktivt att bo, arbeta och driva företag” och de skriver vidare att ”I olika landsbygder behövs speciella lösningar för att upprätthålla servicenivån”. Som myndigheten också skriver ”utvecklas och sprids också löpande allt fler nya koncept och lösningar inom området”.

För att stödja utveckling av service som bidrar till bevarandet och utvecklandet av landsbygden har Tillväxtverket ansvar att nationellt fördela projektmedel till serviceutveckling inom ramen för landsbygdsprogrammet. De finansierar pilotprojekt för utveckling av lokala hållbara servicelösningar.

Statistiken över invånares tillgång till grundläggande service på landsbygder (såsom dagligvarubutiker och bensinstationer) visar att sett över tid minskar antalet serviceställen¹. Tillväxtverket som tar fram dessa sammanfattar utvecklingen gällande dagligvarubutiker genom att skriva att:

Sedan 1990-talet har butiksstrukturen förändrats på ett tydligt sätt. Antalet små butiker i både tätorter och gles- och landsbygdsområden har minskat avsevärt medan de allra största butikerna har blivit betydligt fler¹.

Minskningen av antal butiker är störst i områden som klassas som områden med låg eller medel tillgänglighet till tätorter. Gällande drivmedelsmarknaden har även antalet drivmedelsstationer på landsbygden minskat i ett längre historiskt perspektiv men förändringarna har varit små de senaste fyra åren. Nya förändringar i regelkrav kan dock komma att igen ge betydande påverkan på drivmedelsmarknaden framöver. Tillväxtverkets analyser följer också ytterligare ett antal serviceslag som anses grundläggande såsom tillgång till olika typer av

¹ Tillväxtverket, 2021. Tillgänglighet till kommersiell och offentlig service 2021. Rapport 0369
<https://tillvaxtverket.se/download/18.70a5c609179ef9e2050381/1623226054462/Tillganglighet%20till%20kommersiell%20och%20offentlig%20service%202021%20klar.pdf>

ombudstjänster för paketutlämning eller apotek och visar på varierande grad av problematik beroende på serviceslag.

När en serviceverksamhet stängs ned på landsbygden kan det ofta innebära att en ort eller en bygd förlorar den sista serviceinrättningen av detta slag. Utbudet av service blir därför ofta en fråga som engagerar både invånare på berörda orter och politiken.

Detta är inte unikt för Sverige utan är ett mönster som känns igen från flertalet länder. Med glesare befolkningsstruktur är det svårare att komma upp i tillräckligt kunderunderlag för att verksamheter ska bära sig ekonomiskt. I landsbygdsområden med nettoutflyttning så spår befolkningsminskning löpande på denna utmaning med minskande kundunderlag. Det finns dock också många landsbygdsområden runt om i Sverige som inte har minskande befolkningssiffror. Det är likväl så att även i de landsbygdsområden med stabila befolkningssiffror eller där invånarantalet ökar så minskar antalet serviceinrättningar. Forskningen som studerat landsbygdsservicens utveckling konstaterar att verksamheter hela tiden har krävt ett allt större kundunderlag för att klara sig², förklaringar som getts till detta är att rörligheten i samhället ökar konkurrensen från aktörer längre bort och kraven på utbudets innehåll ökar. Även landsbygdsbor har i realiteten prioriterat lägre pris, mer varierat utbud och högre kvalitet före närhet till serviceinrättningen. Något som inom forskningen kallats en tillgänglighetsparadox³. Paradoxen ligger i att även om man uttrycker att den lokala servicen är viktig så väljer många i realiteten att nyttja alternativt serviceutbud.

Det går alltså att konstatera att antalet fysiska serviceinrättningarna minskat över lång tid på landsbygden. Samtidigt har vi sett en parallell utveckling med allt mer service tillgänglig digitalt via internet och e-handeln har gjort det möjligt att köpa allehanda varor utan behov att besöka en fysisk butik. Detta kan på många sätt ses ha löpande ökat tillgängligheten till service på landsbygden. Behovet av service förändras också över tid, exempelvis tillkommer behov av ladd-möjligheter när allt fler kör elbilar.

För att förstå landsbygdernas serviceproblematik är det relevant att se att den fysiska serviceinrättningen såsom en dagligvarubutik eller bensinmack som fyller flera funktioner. Forskning konstaterar att invånare på mindre orter värnar sin lokala service ur flera olika perspektiv⁴. För invånarna kan serviceinrättningen ha en praktisk betydelse (exempelvis att ge tillgång till mat eller drivmedel), den kan ha en social betydelse (den utgör en betydelsefull mötesplats i lokalsamhället) samt

² Amcoff, Jan, Mohall, Marcus, Waxell, Anders & Östh, John (2015). Detaljhandelns förändrade geografi. Uppsala: Uppsala universitet, Kulturgeografiska institutionen (Working Papers in Geography 2015:1).

³ Haugen, Katarina. 2012. Tillgänglighetsparadoxen : Geografisk närhet, avstånd och mobilitet i vardagsperspektiv. Doktorsavhandling, Umeå Universitet.

⁴ Cras, 2018. Service i framtidens landsbygdssamhällen. I: ed Syssner 2018. Nya visioner för landsbygden. Linnefors förlag. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1306047/FULLTEXT01.pdf>

att den har en symbolisk betydelse (förekomsten av centrala servicefunktioner formar uppfattningen om orten eller bygden). Sammansättningen av lokal tillgänglig service (fysiskt och digitalt) kan tolkas väldigt olika beroende på vilka dimensioner av den lokala servicens betydelse man prioriterar högst.

Den fortsatta tillväxten inom e-handeln kan ses som både något som ger nya möjligheter när det gäller landsbygdens service men som också ses utgöra hot i form av att det bidrar till fortsatt nedläggning av service. E-handelslösningar kan alltså praktiskt öka tillgängligheten till service på bekostnad av den utkonkurrerade servicefunktionens sociala betydelse. Digitala lösningar öppnar också upp för automatisering och obemannade butiker. Sedan den första obemannade butiken testades för bara några år sedan har olika aktörer etablerat obemannade butiker runt om i landet där kunden kan handla i en lokal butik utan närvarande personal. Även den obemannade butiken kan antingen upplevas som en lösning för öka servicetillgängligheten på landsbygden eller som ett hot genom att mindre automatbutiker försämrar kundunderlaget för den alternativa närmaste butiken.

Det finns en uppsjö idéer om hur man kan agera för att värna serviceutbudet på mindre orter. Ett förslag på typologi för att åskådliggöra bredden av sådana lösningar återfinns i Cras (2018)⁴:

- samordning av utbudet,
- digitaliseringens distansmöjligheter,
- automatisering,
- ambulering,
- komunitära lösningar

Samordning av utbudet kan idag betyda att även kommersiell och offentlig service samordnas så att landsbygdsbutiken blir en så kallad ”servicepunkt” som kan ha avtal med kommunen om att tillhandahålla exempelvis turistinformation eller biblioteksfilial. Med komunitära lösningar avses här olika typer av initiativ där människor på orten bidrar med ideellt arbete eller frivilliga ekonomiska bidrag för att påverka den lokala servicetillgängligheten. Exempelvis genom att starta ideella föreningar eller kooperativ som driver verksamheten utan krav på ekonomisk avkastning till ägarna.

1.3 Utvärderingsuppdraget

Den utvärdering du nu läser avser ett av de serviceprojekt som beviljats stöd av Tillväxtverket. Organisationen Coompanion som driver projektet är en organisation vars grundsyfte är att

främja kooperativt företagande – entreprenörskap som sker på jämlika villkor, där ägande och styrning sker demokratiskt och där hållbarhet ur både socialt, ekonomiskt och miljömässigt perspektiv värnas. Vårt arbete resulterar i företag

som tar samhällsansvar och skapar positiva samhällseffekter, lokal och regional utveckling samt bidrar till mångfald av ägarmodeller i det svenska näringslivet .

Coompanion har på många håll i landet blivit en central aktör bland de som stödjer det utvecklingsarbete som sker lokalt i Sveriges landsbygdsområden. Detta då många verksamheter bedrivs i kooperativ form eller i linje med kooperativa idéer om gemensamt ägande och drift olika verksamheter.

För Coompanions egen del, ur ett nationellt perspektiv, har projekt haft en egen metodutvecklingsdel som syftat till att pröva och utveckla länsövergripande samverkan som en del av att stärka hela organisationens kompetens i servicefrågor.

Projektet studerar och prövar flera av de olika idéer som finns gällande hur lokal service kan utvecklas i landsbygdsområden. I projektets regi har befintlig kunskap om dessa samlats in, utvecklats och spridits. I denna rapport utvärderar vi inte den enskilda insatserna och vad de betytt för serviceutvecklingen på de orter där de implementerats utan utvärderingens fokus ligger på utvärdera hur Coompanion utvecklats i rollen som stödorganisation gentemot serviceverksamheter på landsbygden.

SLU har spelat en roll som stöd till projektledningen och därför också varit delaktig på projektledarmöten och PULS-möten. SLU har också kunnat spela in kunskaper och erfarenheter från annat håll och kunnat hjälpa till att ha den större bilden om service på landsbygden vid liv. SLU var också en katalysator i att våga använda webinarier som form för spridning, och även att inkludera virtuella studiebesök i realtid (låter som något självklart idag men var inte det för fyra år sedan). Genom den ”invärdering” som gjordes initialt kunde SLU bidra till att samtal om målbilder och förväntningar kunde hållas.

SLU har som följeforskare valt att delta på en rad fysiska möten, så långt det var möjligt innan pandemin slog till. Dessutom har vi deltagit på många projektmöten och även ganska många ”PULS”-möten med projektledarna (återkommande avstämningar på måndagar).

SLU har fått uppdraget att utföra en löpande formativ utvärdering av projektet. Utvärderingen ska hjälpa projektet att belysa frågor som:

- Vad har vi lärt, hur och varför, på vilket sätt?
- Vilken kunskap kan vi leverera utifrån vårt projekt?
- Varför fungerar det? Varför fungerar det inte?

Utvärderingsmetod

SLU har följt projektet under gång genom löpande ”coachning” men också vid återkommande gjort intervjuer med projektledare och målgrupper, i båda fallen för att försöka förstå och kunna bidra till arbetet ”längs vägen”.

Löpande metodcoaching

- Kontinuerlig medverkan på styrgruppsmöten (video/telefon) 1-2ggr/termin
- Återkommande ”pulsmöten” med projektledaren (månadsvis, 30-60 minuter, aktuella frågeställningar, avstämning)
- Avstämning med de regionala samverkansgrupperna, i samarbete med respektive projektledare.
- Studier av och kommentarer på framtaget skriftligt material, främst avseende processen och arbetsmetoderna
- Skriftlig briefing till projektgruppen

Utvärdering

- Invärdering via videosamtal med projektledare regionalt – enskilt
- Intervjurer med projektledare i halvtid – enskilt
- Intervjuer med fem regionalt serviceansvariga, och sex kommunala tjänstepersoner som varit involverade i projektet och – enskilt
- Intervjuer med tre företag/föreningar ur projektets målgrupp- enskilt
- Löpande diskussioner med projektgruppen kring sådant vi uppmärksammat som del i den löpande utvärderingen- gruppssamtal

Läsning av rapporten

Rapporten är indelad i fem kapitel, det första en inledning och bakgrund. Kapitel 2 fokuserar på projektets huvudsyfte- att stödja serviceutvecklingen på lokal nivå. Här lyfts vilka av serviceområdena som mött störst efterfrågan och varit relevanta att utveckla, samt vad förutsättningarna, framgångsfaktorerna och utmaningarna för att öka den lokala serviceutvecklingen varit. Kapitel 3 och 4 lyfter två viktiga komponenter för att lyckas i projektet: samverkan inom och mellan län. Kapitel tre lyfter fram samverkan inom respektive region, med dess utmaningar och möjligheter. Det fjärde kapitlet diskuterar värdet av det mellanregionala samarbetet. Det sista kapitlet ger en övergripande sammanfattning av de lärdomar som dragits i projektet.

De slutsatser som dras i denna rapport är helt och fullt utvärderarnas egna. Det har givetvis skett ett lärande på många håll och inom fler områden än de vi lyckats fånga upp i vårt arbete.

2. Projektets bidrag till lokal serviceutveckling

Det här första kapitlet berör projektets huvudsakliga syfte: att bidra till den lokala serviceutvecklingen, både genom att stötta befintliga serviceinrättningar samt stödja uppkomsten av nya.

2.1 Serviceområden i projektet

Nedan lyfts kort upplevelserna från projektparterna att arbeta med de olika serviceområden som ingått i projektet, samt i stora drag vilken typ av insatser som gjorts. De flesta områden har upplevts som väldigt relevanta att arbeta inom, vissa har upplevts som svårare, bland annat eftersom utvecklingen gått i en annan riktning. Det har även tillkommit nya prioriteringar under projektets gång, en icke oväsentlig och viktig flexibilitet i detta projekt. Projektet har gett lärdomar och nya kunskaper om samtliga områden. Nedan ges en kort sammanfattning av hur många län som arbetat inom respektive område samt hur relevansen för de olika serviceinriktningarna upplevts och varför.

Digital lanthandel

Att stödja och utveckla lanthandlare, befintliga såväl som uppkomsten av nya, med hjälp av digitala lösningar har varit projektets huvudfokus. Samtliga län har arbetat inom detta område. Samtliga projektledare har även beskrivit målet som relevant, där de upplevt ett gehör och ett intresse för frågan och de potentiella lösningarna. Intervjuade region- och kommuntjänstepersoner menar att frågan är relevant för dem. Vid intervjuer med utomstående aktörer är det tydligt att projektets främst förknippats med frågan om digitala (och organisatoriska) lösningar för livsmedelsbutiker på landsbygden.

Lanthatlarnas matkasse

Detta var tillsammans med målet ovan ett av de områden som samtliga län avsåg arbeta med. Tanken var att med hjälp av digitala lösningar underlätta för lanthatlare att sälja lokala produkter. Svårigheter som bredden av koncerner, och möjligheten att hitta en lönsam affärsidé gjorde idén svår att genomföra. Vissa av länen har ändå valt att arbeta med frågan om samverkan och digitalisering för lokalt producerad mat, men genom andra metoder. I ett län samarbetar projektledaren med en förening för lanthatlare och lokala producenter. I och med Covid19-pandemin valde flera län att istället lägga fokus på frågor som rörde hemsändning och en hjälp för butiker att börja använda beställning på nätet togs fram.

Elbilsinfrastruktur

Tre av Coompanion-länen har arbetat med detta område. Två av länen samarbetade för att genomföra en enkätundersökning kring hur intresset såg ut bland serviceinrättningar för att etablera elbilsaddare. Det tredje länet tog tillsammans med Miljöfordon Sverige fram en rapport där möjligheterna för att utveckla en

infrastruktur för elbilar i Kalmar län och Glasriket undersöktes. Två av de projektledare som arbetat med frågan menar att de upplevt den som relevant i länet, men en menar att utvecklingen med laddinfrastruktur kommer att ske av sig själv genom att efterfrågan ökar. Från kommun- och regiontjänstepersoner är det i länet där rapporten togs fram som frågan lyfts fram som relevant.

Logistik och transporter

Två Coompanion-län avsåg i projektets början att arbeta med frågan om logistik och transporter. Ett av Coompanion-länen har medfinansierat en rapport om möjligheterna för samordnade transporter för att gynna den lokala besöksnäringen. I ett av länen anordnade projektledaren ett öppet webinarium om tekniska lösningar för persontransporter på landsbygden. Under projektet har insatser skett för att öka kunskapen internt (inom Coompanion) om utmaningarna och möjliga lösningar för logistikfrågor på landsbygden. Ytterligare ett län fann denna fråga som intressant och projektledaren bidrog till att sprida resultaten och lärdomarna från ett lokalt projekt på detta tema. Slutsatsen från projektledarna är att denna är en högst relevant- om än väldigt omfattande och komplex- utmaning för landsbygden, som kommer att bli än mer viktig i framtiden. En av de intervjuade tjänstepersonerna lyfter fram denna utmaning som viktig för dennes kommun.

Containermackar

Ett av länen avsåg arbeta med denna fråga vid projektets start. Planer för att upprätta en containermack togs fram på en plats i länet men de lades ned då det visade sig att den utsedda platsen var inom ett vattenskyddsområde. Projektet har dock medverkat till att etablera en containermack i ett annat av de medverkande länen.

Öppet wifi

Två av länen valde att arbeta inom detta område. En av projektledarna berättar att de har installerat Wifi på några platser men att det annars inte har varit så stort fokus på detta område för dem. I det andra länet har projektet medverkat till att installera Wifi i en butik på landsbygden. I en enkätundersökning till bygdegårdar i länet identifierades ett stort behov. Projektledaren menar att frågan om vad man gör med tillgängligt Wifi och bredband är minst lika viktig, och påbörjade därför i relation till detta mål ett arbete med studiecirkel i digitalisering.

Överlag har det varit en fördel för projektet att ha flera möjliga fokusområden att presentera för aktörerna i varje region. Detta har möjliggjort att projektets anpassas regionalt och för projektet att finna sin relevans i olika kontexter och vid olika tidpunkter, trots att projektet varit ett samarbete på länsövergripande nivå. Det är då även naturligt att en del omprioriteringar behöver göras då alla delprojekt inte visar sig vara lika relevanta vid genomförandet, och nya prioriteringar uppstår hos målgruppen. Projektet kan beskrivas som relativt explorativt där olika områden för serviceutveckling har undersökts, och även arbetats med konkret, för att utreda

vilka möjligheter som finns. Det skulle kunna tänkas att mål knutna till dessa områden kunde ha formulerats mer öppet, med mer fokus på kunskapsinhämtning och utredning, snarare än skarpa planer och etableringar. Samtidigt har dessa målformuleringar bidragit till att skapa handlingskraft i projektet, och vad som från många uppskattats av projektet är dess konkreta ingångspunkt att testa olika lösningar. Vår bild är därför att dessa konkreta målformulering har gynnat projektet, och att förändringarna och omprioriteringarna i projektet har varit en naturlig konsekvens av detta. Huvudfokus för projektet har varit det översta målet om digital lanthandel, ett målområde som samtliga län har arbetat med och som även visat sig ha hög relevans i samtliga regionala kontexter. I resterande del av denna rapport kommer den typ av service som diskuteras främst att röra livsmedelsbutiker på landsbygden och digitala och organisatoriska lösningar som rör dem.

2.2 Förutsättningar

Inre förutsättningar. Samtliga projektledare hade på ett eller annat sätt varit involverade i servicefrågan sedan länge, men de regionala strukturerna och processerna ser väldigt olika ut, och projektledarna har varit olika väl inbäddade och involverade i dessa sedan tidigare. Detta medförde att man har fått arbeta utifrån de regionala förutsättningarna kopplat till den egna kompetensen och det egna nätverket.

Yttre förutsättningar. Ytterligare aspekter som pekar på vikten av en regional anpassning är att de givna yttre förutsättningarna i respektive region skiljer sig kraftigt åt avseende t ex demografi, ”servicenuläge”, tidigare aktiviteter och intresse hos offentliga aktörer mm. Projektet föregicks av samtal med regionalt serviceansvariga i respektive län, och inriktningarna baserades delvis på de befintliga Regionala Serviceplanerna (RSP). Några projektledare har i diskussionerna uttryckt att man kanske kunde ha gjort en förstudie, samtidigt som både projektledarna och avnämarna uttryckt att projektets konkreta inriktning varit en viktig framgångsfaktor. Man har också uttryckt att man både inför projektet och under projektets gång kunde ha samarbetat ännu mer med de serviceansvariga och/eller landsbygdsutvecklarna i kommunerna (detta ser dock olika ut).

För projektets genomförande har det ofta varit nödvändigt att målgruppen handlare har möjlighet att söka finansiering för investeringar. Projektet har därför påverkats mycket om exempelvis investeringsmedel för lanthandlare funnits att tillgå (tog slut under projektperioden i vissa regioner), eller när medel för investering i laddstolpar dragits in i Klimatklivet. Detta visar på hur det här projektet till stor del påverkas av externa förutsättningar. Förändringar och samhällstrender- som Corona och konsekvenserna därav, nationella och regionala satsningar- som bidrag och investeringsmedel för lanthandlare och drivmedelsstationer, och som exempelvis PostNords satsning på postboxar på landsbygden är förutsättningar som inte går att förutse eller planera inför. I detta avseende har en flexibel och öppen projektplan, med stort utrymme för regionala anpassningar varit en fördel för

projektet. Samtidigt kan öppenheten för de många förändringarna medföra en känsla av att det är svårt att hålla kompassriktningen:

... projektet har utvecklats utifrån, tycker jag då, saker som har skett. Som till exempel det här med Automat, Edvins affär, det startade ju precis innan, i november 2018, det var ju precis innan vi hade dragit igång det här projektet. Vi hade ju ingenting med det att göra initialt. (...)Och det har ju varit många såna saker som vi har sett i vår omvärldsbevakning i alla länen, som har gjort att vi har kommit ett steg vidare. Jag tycker att det här med att strategiskt själv styra agendan, det tycker jag inte att vi har gjort så mycket. (Projektledare, Coompanion)

2.3 Framgångsfaktorer för projektet

Digitaliserad service på landsbygden- rätt i tiden och konkreta lösningar

Projektledarna är överens om att lokala lösningar för service på landsbygden har legat rätt i tiden, de upplever att de har fått gehör för frågan, framförallt när det gäller digitaliserade butiker på landsbygden. I intervjuer uppger även kommun- och regiontjänstepersoner att frågan är relevant för dem, och lyfter speciellt fram de digitala möjligheterna för lanthandlare.

Om det är styrkor eller timing.. men lokal service på landsbygden ligger rätt i tiden, vi behöver inte jobba i motvind just nu... som en trend i samhället. (Projektledare, Coompanion)

Covid19-pandemin har på många sätt försvårat för projektet, framförallt för möjligheten att åka ut och prata med handlare. Men när det gäller den digitala mognaden är det tydligt att Covid19 påskyndat processen med att göra människor mer mottagliga för digitala och obemannade servicelösningar.

Projektet låg även rätt i tiden på så vis att inte bara möjligheterna uppstod, utan även att det fanns exempel att visa på. Vid starten av projektet 2018 fanns ett antal goda exempel att inspireras utav, någonting som projektledarna menar har inneburit en möjlighet att visa mer konkret hur idéerna kan bli verklighet. Genom studiebesök, webinarier och genom att förmedla kontakter har de spridit de här goda exemplen.

Från flera håll- både från handlare och bygder själva, och från kommunala och regionala tjänstepersoner lyfts det fram att de goda exempel som Coompanion har kunnat visa på har varit en viktig del av projektet.

Ja, det är ju hela det där arbetet med obemannade butiker, där gick de ju i bräsch och kollade vad som gällde och hade studiebesök och så. (Regionalt serviceansvarig)

Några engagerade bybor i Örebro län, som är i uppstartande av en obemannad, kooperativ butik, lyfter speciellt fram kontakten med en liknande butik i Jämtland som värdefull. Genom den kontakt, som förmedlats via Coompanions projektledare, har de kunnat få svar på många konkreta, praktiska frågor som rör uppstartandet av en kooperativ, obemannad butik: alltifrån frågor som rör säkerhet och lås, leverantörer, investeringsbidrag till organiseringsformer och stadgar.

Efterfrågan för praktisk och handfast kunskap om hur digitaliserade och/eller kooperativa butiker kan fungera är också tydligt på det gensvar som webinarier kring sådana teman har fått. Flera projektledare beskriver hur de blev överraskade av intresset. Under spridningskonferensen våren 2021 lyfte medverkande handlare att de möjligheter som Coompanion skapat för handlare (och kooperativ) att få kontakt med andra handlare har varit ett bra sätt för lärande.

Rätt kompetenser för projektet- helhetssyn, lokal förståelse, processledning

Kompetenser som varit nödvändiga:

- Förstå företagande på landsbygden
- Förstå både det lokala respektive regionala perspektivet på service och vara en brygga mellan lokala-myndigheter/kommun/region
- Se service ur ett helhetsperspektiv, landsbygdsutveckling i stort. Vara rådgivare, men kunn förstå andra värden än de ekonomiska
- Lång erfarenhet av lokalt utvecklingsarbete och goda kontaktnät inom samtliga samhällssektorer

En förutsättning för att driva det här projektet har varit projektledarna på Coompanions vana att arbeta med komplexa samhällsutmaningar. I det här projektet har den kompetensen varit särskilt viktig då projektplanen innehållit en mängd möjliga inriktningar och vägar framåt och det har varit upp till projektledarna att avgöra vilka vägar som lämpar sig just i det egna länet. I projektet har även möjliga samarbetsytor varit många, vilket har krävt breda kontaktnät och en förmåga att prioritera vilka de viktiga samarbetsparterna är. Projektets samhällsutmaning tangerar även andra viktiga samhällsproblem såsom digital kompetens, urbana normer, miljömässig hållbarhet, med mera. Att avgöra vilka av dessa som är fruktsamma att engagera sig i inom ramen för projektet eller inte har därför varit nödvändigt. En viktig för förmåga för projektets långsiktiga effekter är även att kunna se bortom projektets slut. En av projektledarna berättar hur hen arbetar i flera projekt parallellt, bland annat Servicelyftet, och hur dessa i stort tangerar varandra. Projektledaren förklarar hur det inte är projekten i sig som ligger i fokus utan själva samhällsutmaningarna som de utgör. Därför arbetar hen med att hitta synergier mellan projekten, fokusera på de insatser hen ser är nödvändiga för en viss fråga i länet, och hitta vägar runt projektens begränsningar. Hen förklarar,

Allt har ju spinoffeffekter, allt sitter ju ihop. Och det är precis så det fungerar när vi arbetar. (...) det finns ju liksom inget rum som är såhär ”nu har vi det här rummet och där är det projektet och sen har vi det”- allting sitter ihop (...) för oss funkar det inte så [sektorsuppdelat]. Och det kan också vara en anledning till att vi är lite märkliga i Coompanion. Vi har kontaktnät i alla... idéburen sektor, kommun och också privat sektor. Vi jobbar utifrån att vi har kontakter överallt. (Projektledare, Coompanion)

Det här visar också på en helhetssyn på service-frågor, någonting som präglat det här projektet, och som även lyfts fram som viktigt i Tillväxtverkets egen

utvärderingar av projekten i utlysningen . Med Coompanions förståelse för - och ofta utgångspunkt i - det lokala, blir en helhetssyn på service naturligt, då ett lokalt perspektiv inte tar hänsyn till några sektorsgränser, att jämföra med exempelvis ett regionkontors.

En regiontjänsteperson lyfter även hur Coompanion skiljer sig från andra rådgivningsföretag i sin förståelse för företagande på landsbygden,

(...)jag tänker att de är så öppna för att vara i olika geografier. Det finns många rådgivare som jag ser har så väldigt tydligt stads-perspektiv och som inte förstår att man kanske inte driver företag på landsbygden för att man ska ha en viss procent i avkastning utan man kanske driver företag på landsbygden för att man vill göra skillnad och man vill att det ska gå runt, och det blir mitt sätt att leva på. (Regionalt serviceansvarig)

Det utomstående aktörer främst lyfter som Coompanions styrka och bidrag i projektet är just deras möjlighet att företräda och förstå det lokala perspektivet. En majoritet lyfter även att Coompanion är en aktör som kan arbeta på lokal nivå utan att hindras av låsningar som kan uppstå mellan landsbygdsbor och den offentliga sektorn, och att de på det viset är mer ”fria” och ”rörliga”.

Det är ju det här att hjälpa till och fånga upp lokalt, jag tror att det är viktigt att man är liksom känd och har ett förtroende för att kunna skapa ett engagemang lokalt. (...) Om jag skulle kalla till ett möte där jag ville ha inspel på hur vi skulle jobba i [regionen] så tror jag inte alls att man skulle få samma uppslutning. (...) Som jag sa, de kan ju liksom stödja det här lokala, de kan på ett annat sätt bidra som inte jag kan göra och sitta och säga vad som gäller eller föreslå hur de ska jobba vidare liksom, det är inte mitt uppdrag. Så det tycker jag är superviktigt, de har en superviktig roll. (Regionalt serviceansvarig)

Länsstyrelsen har landsbygdsprogrammet nu då och det är så styrt att de sitter och handlägger, de får inte ens säga till handlarna hur de ska söka knappt, för deras opartiskhet. (Regionalt serviceansvarig)

Ett flertal lyfter även upp projektledaren på Coompanions processledarkompetens och möjlighet att, vad en regiontjänsteperson beskriver som ”ta tag i saker”. En kommuntjänsteperson som följt och medverkat i en lokal process för att starta obemannad butik som drivits av Coompanion inom ramen för projektet beskriver Coompanion processledarkompetens, kopplad till både deras omvärldsbevakning, breda nätverk och helhetsperspektiv.

De som organisation får oss ju att fokusera på att ”Nu försöker vi skapa just det här”. Och de får också oss att ringa in att ”jamen just det här skulle vi kunna genomföra”. De ger bra exempel på vad andra har gjort. De har struktur för hur man ska kunna komma framåt med en viss fråga som man vill ta sig an och utveckla. Sitter på god erfarenhet och har lite paraplly, asså större perspektiv på... Och så är de ju opartiska. Om man går in på ett sånt litet samhälle som vi har här så är det bra att det kommer någon utifrån med de glasögonen som de har. För att få saker att hända och få andra att tänka efter. (Kommunal tjänsteperson)

Från handlarnas håll lyfts, förutom den praktiska kunskap som förmedlats via Coompanion, också projektledarens processledarkunskap fram som värdefull. De intervjuade i orten i Örebro län lyfter vikten av att Coompanions projektledare har drivit processen framåt, bjudit in till möten, tagit fram checklistor för arbetet framåt, samt förmedlat kontakter och kunskap. De menar att de som lokalt engagerade saknar mycket kunskap om hur processen att starta en butik ser ut, och därför har varit i stort behov av hjälp.

Projektets utformning- lång projekttid och länsövergripande samverkan

Flera framgångsfaktorer finns att finna i projektets utformande. En av dessa har varit att projektet har gått på halvtid. Detta anser vi har möjliggjort ett bättre anpassande till omständigheterna då det funnits mer tid till reflektion. Flera av projektledarna har även beskrivit hur handlarnas egen förändringstakt, på grund av tidsbrist, är ganska långsam. Att projektet då gått på halvtid kan ha inneburit att projektets takt bättre anpassats till handlarnas, på detta sätt har de kunnat stötta samma handlare under en längre tid. Även processer för att mobilisera för kooperativa bygde-ägda butiker tar lång tid och kan ha gynnats av projektets halvfart.

En viktig framgångsfaktor har varit möjligheten att i dialog med Tillväxtverket justera projektets mål. I och med projektets explorativa ansats (som beskrivits ovan) har det varit viktigt att kunna rätta projektet efter de verkliga behoven och efter ny kunskap som tillkommer projektet.

En tredje framgångsfaktor har varit det länsövergripande samarbetet. Hur detta har fungerat och vad som har varit fördelarna med denna arbetsform lyfts ingående i kapitel 4. Här kan dock poängteras att utan den länsövergripande samverkan hade det inte varit möjligt att lika effektivt hitta de goda exemplen på nya servicelösningar som finns i Sverige, som utomstående aktörer lyfts fram som särskilt viktigt för projektet.

2.4 Identifierade utmaningar, hinder och frågeställningar

Digitaliserad service- en positiv utveckling för landsbygder?

En återkommande frågeställning för projektet har varit hur man ska se på digitalisering av service på landsbygden. Är det en odelat positiv utveckling?

Av intervjuer med handlare- vare sig privat eller kooperativt drivna- framkommer att det finns olika bilder av hur servicen bör utvecklas vilket leder till olika inställning till digitalisering av lanthandeln. En butik på den östgötska landsbygden drivs av två entreprenörer på orten som tog över driften när butiken hotades att lägga ner. De driver den i privat regi men uppger att de gör det med främsta syftet att erbjuda service till bygden, snarare än av vinstintresse. De menar att butiken har

en viktig social funktion i bygden, därför är de inte intresserade av att digitalisera den på så sätt att den blir obemannad. Att skapa en hybridlösning- en delvis obemannad- butik tycker de verkar krångligt, de menar att det känns enklast att välja antingen eller. I Örebro län är en kooperativt ägd, obemannad, butik på väg att startas upp. Även där är servicen i bygden det främsta syftet, men de involverade där ser inga problem med att butiken blir obemannad. De menar att behovet som butiken behöver fylla inte är som mötesplats, utan att underlätta vardagslivet för exempelvis barnfamiljer som behöver stödhandla relativt ofta. Därför ser de snarare fördelar med en obemannad butik: på det viset kan öppettiderna göras än mer tillgängliga. Enligt dem finns det i bygden redan andra mötesplatser som kan fylla den sociala funktionen. Hur inställningen till digitalisering ser ut kan alltså bero på den lokala kontexten där lanthandeln får olika betydelse.

Det kan finnas en motsättning mellan utvecklad service och ersättandet av bemannade butiker med obemannade lösningar, beroende på vad man läser in i begreppet ”service”. Som går att läsa ovan kan en lanthandel, utöver tillgänglighet till nödvändiga varor, även betyda mötesplats och lokala arbetstillfällen. De två sistnämnda missgynnas i de flesta fall av en övergång till obemannade lösningar. Frågan om huruvida obemannade butiker är en eftersträvarsvärd utveckling på landsbygden har även lyfts av Tillväxtverket vid möten med projektgruppen. Vid tal om att bevara snarare än att utveckla servicen på landsbygden argumenterar ändå många, som utvecklingsgruppen i Örebro län exempelvis, för att en obemannad butik är bättre än ingen butik alls. Som många av projektledarna argumenterar så är obemannade lösningar även ett sätt för den lokala handlaren att kunna fortsätta bedriva sina verksamhet genom minskade kostnader. På det sättet kan det även argumenteras för att åtminstone ett lokalt arbetstillfälle säkras genom obemannade lösningar. Projektledarna på Coompanion uppger att de mött skiftande inställningar mot obemannade lanthandlare hos kommuner, regioner och länsstyrelser. En projektledare menar att hen mött ett ointresse för obemannade lösningar bland länets kommuner och handlare.

Men jag har fått så mycket invändningar, jag pratade med en handlare som sa att dels så får vi ju legitimitet genom att vi alltid finns tillgängliga, men det är inte bara det utan vi legitimerar oss också genom att vi skapar arbete. Och om jag skulle digitalisera, då skulle folk undra, jaha men då försvinner ju en halvtjänst i butiken. Att digitaliseringen tar bort arbetstillfällen. Jag säger inte att han har rätt, men det är vad han sa. (Projektledare, Coompanion)

Samma person berättar även att kommunerna i länet arbetat med att upprätta ”servicepunkter” på landsbygderna, vilket försvårat diskussionen om obemannade lösningar i länet. Servicepunkter är ett koncept som spridit sig till allt fler platser på senare år, som går ut på att kommunen ersätter en lanthandel för att erbjuda ytterligare serviceslag såsom turisminformation, fikahörna, dator med skrivare, och så vidare. Kommunerna, och ägarna av butik-och-servicepunkt, är därför enligt projektledaren skeptiska till obemannade lösningar då servicepunktens funktioner till stor del kräver bemanning. Detta kommer sig av avtalets nuvarande utformning

och borde egentligen inte utgöra ett hinder, men den snäva definitionen av Servicepunkt-begreppet tycks begränsa handlingsutrymmet.

Vissa av argumenten mot obemannade butiker återkommer i intervjuerna med tjänstepersoner på regional och kommunal nivå. Men överlag är de tjänstepersoner som intervjuats för den här utvärderingen positiva till de möjligheter som obemannade lösningar innebär. En regiontjänsteperson säger:

Regionens uppdrag är inte att stötta butiker, utan att se till servicen på landsbygden. Så om det kommer någon ny smart lösning så tycker vi att det är jättebra. (Regionalt serviceansvarig)

Flera av de intervjuade projektledarna tror på en framtid med hybridlösningar vilket möjliggör en butik som är bemannad vissa tider och obemannad andra. Två av projektledarna lyfter att de sett en större efterfrågan i länet efter hybridlösningar, en av dem refererar till handlarna, den andra menar att detta gäller både för handlare och kommuner. Hen menar även att det fungerar bättre med hybridlösningar i deras län, då många kommuner arbetar med servicepunkter.

En möjlig lösning som lyfts fram av projektledarna är en obemannad filial som kan upprättas i orter utan befintlig service av en närliggande handlare. På det viset konkurrerar inte de obemannade butikerna ut de som i dagsläget kan ha personal anställd i butiken, samtidigt kan en befintlig entreprenör förhoppningsvis öka sina inkomster.

Lanthandlare- en pressad målgrupp med lite tid över

En stor utmaning för projektet har varit att den främsta målgruppen, lanthandlare, är svår att nå. Projektledarna har upplevt att det har varit svårt att motivera handlare att ta tid att möta dem, eftersom att de arbetar långa och intensiva dagar. Detta är en bild som även bekräftas av tjänstepersoner inom kommersiell service på regional nivå, som även de har dessa som målgrupp. En av projektledarna beskriver en förvåning när hen första gången insåg hur mycket lanthandlarna kämpade med omsättningen och därmed med att hänga med i teknikutvecklingen.

Handlarna arbetar dag för dag, det handlar om brödfödeföretag. På grund av detta har det varit en utmaning att komma in och försöka prata om digitalisering och framtiden, med företag som bara försöker få ihop till nästa lön. De har säkert haft många konsulter hos sig tidigare, vilket gör att det är svårt att komma in. (Coompanion Västmanland)

Utmaningen består även i att det är flera aktörer som har lanthandlare som målgrupp. En regiontjänsteperson lyfter detta.

(...) man ofta har samma målgrupp, vilket är lanthandlarna, det blir flera organisationer som vill att de ska tycka till och sammanställa och lägga tid, och det är ju en grupp företagare som inte har tid. (Regionalt serviceansvarig)

En regiontjänsteperson lyfter även dilemmat med att de butiker som är i störst behov av stöd och rådgivning, och som har minst omsättning, kan vara de som har

svårast att ta till sig av det som projektet har att erbjuda. Samma tjänsteperson menar även att det är lättare att få tid med en handlare med information och samtal om bidrag att söka, än för ett rådgivningssamtal.

Sen tror jag inte att [projektledaren på Coompanion] uppfattade att de var speciellt..., vi åkte dit tillsammans till dem då då, och de var ju mest intresserad av att prata med mig om olika stöd. Men att få tips och rådgivning det var de inte så intresserade av. Men så brukar det vara. Folk vill ha pengar men de tycker att de vet redan hur de ska göra och så. Men med kunskap är det ju så att man vet inte riktigt vad man inte vet. Så att, men ja. Det är alltid lättare att gå ut med pengar. Än att gå ut med rådgivning. (Regionalt serviceansvarig)

Bland projektledarna finns det tydligt en medvetenhet om att inte uppta lanthandlarnas tid i onödan. Ett flertal har besökt handlarna tillsammans med andra aktörer för att handlaren ska få ut mer av tillfället. En av projektledarna beskriver hur en och en kommundtjänsteperson besökte handlare i kommunen tillsammans, och då förberedda handlarna en tid innan och bad denne ställa frågor vilka de kunde förbereda svar på. Handlarnas begränsade tid för möten och verksamhetsutveckling är ett argument för att de aktörer som ingår i den regionala stödstrukturen behöver vara väl samordnade.

Processer som tar lång tid

En annan utmaning har varit att vissa processer som ingår i målen för projektet är långa och tidskrävande och leder inte med säkerhet till konkreta resultat. I de fall där Coompanion-projektledare varit involverade redan i mobiliseringsfasen lokalt för att starta en kooperativ mack eller butik, är det inte rimligt att anta att denna process resulterat i en faktisk butik inom projekttiden. En av projektledarna berättar också hur hen länge drev en process om att starta en kooperativt ägd butik på en ort, men att bygden efter ”ett år av mailande och ringande” hoppade av projektet. Ett stort arbete kan alltså lägga på någonting som inte genererar någon måluppfyllelse för projektet, men som väl kan öka den lokala kapaciteten för att arbeta med serviceutveckling i framtiden. Detta är ytterligare en anledning till att det varit en fördel att driva projektet på halvtid och inte heltid. På det sättet anpassas projektets hastighet lite bättre till trögheten i de processer som projektet medverkar i. Det är möjligt att en målformulering med fokus på uppstartade processer snarare än färdiga etablering hade underlättat för projektledarna, även om det kanske inte lett till några förändringar gällande resultaten ”på marken”.

Frågor om Coompanions roll i servicefrågor på landsbygden

Som framkommit i texten har under projektets gång frågor uppkommit som rör vilken som bör och kan vara Coompanions roll inom frågor som rör service på landsbygden. Hos projektledargruppen har frågan om huruvida de ska arbeta med enbart kooperativa företag återkommit. Mot slutet av projektet har gruppen landat i att de ska jobba främst med kooperativa lösningar, som är deras främsta kompetens, och även med metoder som utgår från det lokala, såsom lokalekonomiska analyser. I olika län har projektledarna tolkat denna fråga olika. Koordinatören för projektet beskriver insikterna såhär i slutet av projektet,

Ja... det var en sak som vi kunde ha gjort bättre. Och det var att vi skulle ha börjat jobba mycket mer med bygderörelsen. Inspirerat dem, istället för att börja med information till lanthandlare, för att få det här lokala engagemanget att blomma upp och sätta press på ett annat vis, på utvecklingen. Alltså efterfrågan.

Samtal med utomstående aktörer om Coompanions roll speglar i stort sett vad projektledarna själva lyfter. Två av de intervjuade regiontjänstepersonerna menar att det har varit lite svårt att greppa Coompanions roll i servicefrågorna, främst för att de förknippar Coompanion med Kooperation men även för att de ser att det redan finns aktörer som arbetar med servicefrågor. En säger,

(...) vi fick en organisation till och dessutom att [projektledaren] som var driven och hade intressant erfarenheter som jobbade med servicefrågorna. Men jag tycker egentligen inte att det har någon anknytning till Kooperationer alls. Inte överhuvudtaget. Det skulle lika gärna kunna vara regionen som drev det här projektet, eller en kommun. (...) Jag tycker inte att kopplingen till deras syfte är så tydlig. Men jag tycker att det var väldigt positivt ändå. (Regionalt serviceansvarig)

Trots att dessa citat ovan visar att bilden av var Coompanions uppdrag ligger inte är helt klar, visar ändå många andra citat i ovan kapitel att utomstående aktörer ser många områden just kopplade till servicefrågan där Coompanion har en unik och värdefull kompetens.

2.3 Slutsatser: Lärdomar för framtiden

Att framgångsrikt stödja serviceutveckling

Av utvärderingen framgår att viktiga utgångspunkter för att stötta den lokala serviceutvecklingen är en bred syn på service som en del av landsbygdsutveckling, samt en förståelse för lokala perspektiv och för företagande på landsbygden- som ofta kan skilja sig en del från företagande i stadsområden. Den kunskap som har uppskattats från de lokala aktörerna är dels en väldigt handfast kunskap, där checklistor och guider som tagits fram i projektets kan utgöra ett bra stöd, samt rådgivning och stöttning från Coompanion och genom kontakt handlare (och kooperativ) emellan som Coompanion har förmedlat. Den andra kunskapen som varit värdefull för lokala aktörer är processledningskunskap och mobilisering.

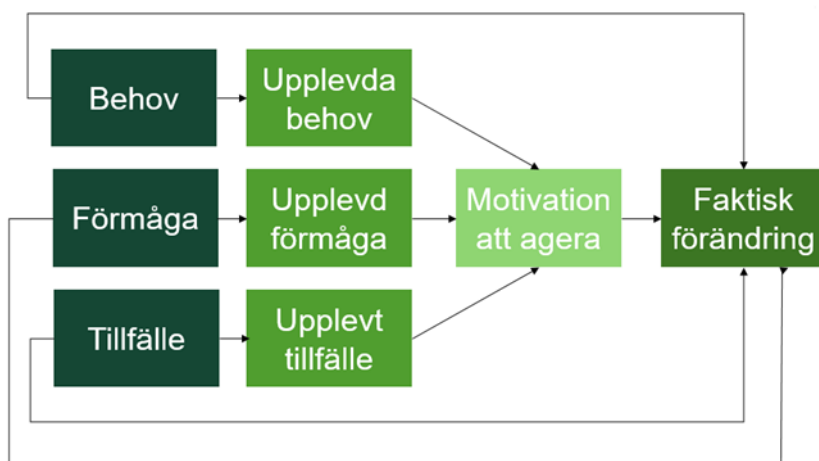
Projektet har undersökt möjligheterna att öka/stärka service på landsbygden genom att arbeta inom en rad olika serviceområden. De områden som i det här projektet särskilt visat sig ha goda möjligheter implementeras på landsbygden är digitala lösningar för lanthandlare samt utbyggnad av elbilsinfrastruktur. Ett område för utveckling som projektledarna identifierat som högst aktuellt för landsbygden är transport och logistik. Insikten var dock att frågan är mycket komplex och omfattande. Men logistik och transport som viktig del av servicen på landsbygden bör tas vidare som en fråga i andra sammanhang, av Coompanion eller andra aktörer inom servicefrågor.

Att navigera i komplexa samhällsutmaningar- en entreprenöriell process

Som nämnts ovan har projektet påverkats starkt av yttre trender, förändringar i regleringar och finansieringsmöjligheter, samt beslut från andra aktörer inom servicefrågorna. Yttre omständigheter har både stärkt och försvårat projektet. Ett exempel som kan tas är Corona, som å ena sidan gjorde projektets syfte än mer angeläget, samtidigt som det försvårade möten med handlare. På grund av detta har det varit en fördel att projektet har haft en relativt öppen projektplan, vilket skapat flexibilitet för oförutsedda händelser. En öppen projektplan kräver dock mycket från projektledarna vad gäller att själva hitta de rätta vägarna och själva agera likt entreprenörer för att inte bara tillvarata utan också skapa möjligheter, vilket vi sett många exempel på i det här projektet.

I Davidssons tankemodell för hur entreprenören agerar är möjligheterna inte någonting som finns, utan någonting som skapas. Ett första steg för en entreprenöriell möjlighet är att det först och främst finns reella behov, relevanta förmågor hos entreprenören och det rätta tillfället – det påverkar om den faktiska förändringen blir framgångsrik. Men för att känna att det är läge för förändring måste man känna eller uppleva (to perceive – att uppfatta) att kombinationen av behov, förmåga och tillfälle är här och nu. Först då växer motivationen att agera. Om handlingen sedan leder till förändring beror som sagt på den faktiska förmågan.

Figuren är en bra bild för hur katalysatorn behöver tänka när det gäller handlares psykologiska läge, men förklarar också de tre viktigaste kompetenserna för katalysatorn (projektledaren) själv – att man kan se och beskriva behoven, känna att man har förmågan att kunna understödja processen och förmåga att se och/eller skapa tillfälle för förändring. Till detta kan kopplas förmågan att berätta en historia som de lokala aktörerna, oavsett om det är handlare eller ett lokalsamhälle.



Figur 1. Bearbetning av Davidsson (2003)⁵

⁵ Davidsson, P. (2003). The domain of entrepreneurship research: some suggestions. Cognitive Approaches to Entrepreneurship Research. J. A. Katz and D. A. Shepherd, Emerald Group Publishing Limited. 6: 315-372

I projektet har många mål såklart uppnåtts genom att staka ut en planerad väg framåt och sedan följa denna. Men många mål har även nåtts genom att projektledarna agerar på oförutsedda öppningar som uppstår. Genom sina redan etablerade, men för projektet specifika nätverk uppstår fler tillfällen för handling. Genom att känna de viktiga aktörerna inom olika sektorer och på olika nivåer- lokal, kommunal, regional och nationell nivå och genom tidigare kompetens veta hur man agerar för att skapa möjligheter för projektet. Ett tydligt exempel på detta är hur projektgruppen såg till att platser på landsbygden i länen blev utsedda för PostNords pilotprojekt kring postboxar på landsbygden. Ett viktigt resultat, men någonting som inte låg i projektplanen utan byggde på projektledarnas kompetens att agera likt modellen ovan visar.

Vi ser den öppna och flexibla projektplanen kombinerat med kompetenta projektledare med relevanta erfarenheter som en framgångsfaktor för det här projektet, men här bör även sägas att projektledarna också uttryckt detta som en stundvis stor utmaning. Att navigera bland ett stort antal möjligheter och vägar har uttryckts som ibland överväldigande. Här ser vi att faktumet att det funnits en projektgrupp att bolla sina tankar med har varit en stor hjälp.

Digitala servicelösningar- en fråga om kontext

Huruvida digitalisering av service på landsbygden är en odelat positiv utveckling är en fråga som följt projektet, där olika ståndpunkter funnits bland handlare, tjänstepersoner och projektledare. Vad som i våra ögon blir tydligt är att bedömning om ifall digitala lösningar ska tillämpas eller ej behöver vara baserad på den lokala kontexten. Förutsättningarna för, och behoven av, service, skiljer sig åt på olika platser. Om behoven enbart handlar om tillgången till varor kan digitala lösningar ofta ersätta utan att någon funktion går förlorad. Om funktionen av exempelvis en butik i bygden är främst social, eller dess legitimitet främst bygger på att den skapar lokala arbetstillfällen, är det svårare. Projektets styrka här är att flera modeller undersökts för att utnyttja de möjligheter som finns med digital teknik: helt obemannade butiker, delvis obemannade butiker med längre öppettider, bemannade butiker med självscanningskassor, obemannade butiker som filialer till närliggande handlare. Med flera alternativ att presentera för lokala handlare eller utvecklingsgrupper finns möjligheter att skapa lösningar som är anpassade utifrån varje plats. Förutom den lokala kontexten så är digitaliserad service såklart en fråga om teknisk mognad, och i vissa fall en generationsfråga. Även att sälja in och beskriva fördelarna med de digitala lösningarna är en process som tar tid, och det arbete som Coompanion har gjort med att förflytta diskussionen kring de digitala möjligheterna bör uppmärksammas som ett resultat.

En viktig fråga som uppkommit i projektet är hur två samtida utvecklingar inom service på landsbygden- servicepunkter med kommunalt uppdrag och obemannade butikslösningar- kan kombineras. Projektledarna nämner hybrid-butiker som en möjlig lösning på detta dilemma- men detta kan vara en fråga som även andra aktörer, exempelvis Tillväxtverket kan behöva undersöka vidare.

Coompanion: med förståelse bredare än det kooperativa

Ett fåtal tjänstepersoner som intervjuats för utvärdering ger bilden av att Coompanions roll inom servicefrågor för dem inte är helt klar. Å andra sidan kan samtliga tjänstepersoner lyfta flertalet argumentet för att Coompanion varit rätt aktör att driva det här projektet, i form av kompetenser, erfarenheter och position i det regionala aktörslandskapet där de utgör en viktig intermediär mellan det lokala och kommun/region. Oklarheten kring Coompanions roll inom service handlar främst om att vissa aktörer förstår Coompanion som enbart kopplade till kooperativt företagande. Även projektledarna har dividerat huruvida deras uppdrag inom projektet ska begränsa sig till att enbart stötta kooperativa initiativ. Vår bild, vilken stärks av uttalanden från bygder, handlare och tjänstepersoner, är att Coompanion har en unik kompetens, erfarenhet och förståelse som är bredare än att omfatta enbart Kooperationen. Förutom uppdraget att stötta kooperativt företagande har Coompanion även ett uppdrag att arbeta med lokal och regional utveckling, och detta projekt kan förstås som en kombination av dessa två uppdrag. Coompanion har en förståelse för företagande på landsbygden, och för företagande vars främsta (eller enda) värde inte är det ekonomiska. Coompanion kan förstå och rådgiva företag som värnar dessa andra värden, och kan förstå entreprenören i det större perspektivet av en bygds utveckling. Vi anser att detta inte behöver begränsa Coompanion till att i arbetet för lokala serviceutveckling arbeta gentemot enbart kooperativa aktörer, utan kan innefatta även andra företagsformer.

3. Projektsamverkan inom regionen/länet

Av projektplanen framgår att samverkan på regionnivå inom respektive region varit en viktig beståndsdel i projektets design. De aktiviteter i projektplanen som relaterar till regional samverkan är mål 1: koordinering och delprojektledning samt 2: Etablering och ”införsäljning” av projektet samt research. Detta har i praktiken organiserats på olika sätt i de olika regionerna. I detta kapitel beskrivs lärdomar och betydelsen av regional samverkan. Då den här utvärderingen fokuserar på projektet som helhet, sammantaget alla sex Coompanion-län, sker inga slutsatser för enskilda län, utan de görs på en övergripande nivå för samtliga län.

3.1 Samverkansformer

Innan projektstart tog vardera projektledare kontakt med den regionalt serviceansvariga för att diskutera hur målen skulle utformas för den egna regionen samt hur projektet kunde bidra till den regionala serviceplanen.

För varje län har projektledarna på Coompanion format någon form av samverkansgrupp. Dessa har i regel inkluderat service-ansvarig från region och länsstyrelse samt någon eller några representanter från kommuner i länet. I vissa län har Hela Sverige Ska Leva (HSSL) och Almi suttit med. Samverkansgrupperna har mötts återkommande månadsvis till halvårsvis, frekvensen har berott på behoven i projektet.

Två län har valt att inte från början skapa en egen grupp för projektet utan istället medverka på mötena för det regionala servicrådet. En av dem motiverar det med att hen inte vill ”slösa på andras tid i onödan”, och menar att då hen redan har bra kontakter regionalt har det fungerat väl. Den andra projektledaren hade initialt tanken att ingå i det regionala servicrådet, men då det visade sig vara relativt styrt åt RSP skapade hen senare en grupp bestående av kommunrepresentanter i länet, men har varit i kontinuerlig kontakt med den regionalt serviceansvariga.

Samverkan inom projektet har dock inte begränsats till de parter som ingår i samverkansgrupperna. Samtliga projektledare har samarbetat med flera kommunrepresentanter- ofta näringslivsutvecklare eller landsbygdsutvecklare- än de som sitter med i samverkansgruppen. Exempel på andra aktörer som har involverats är relevanta personer på region/länsstyrelse utöver de i samverkansgruppen, Mikrofonden regionalt, närliggande Leaderkontor och regionala Energikontor, relaterade regionala projekt m.fl.

Projektet har utformats på olika vis i olika län, därmed har även samverkansparterna varierat. Beroende på vilka målområden länen valt att arbeta inom – såsom laddinfrastruktur eller öppet Wifi- blir även de relevanta samverkansparterna olika. En majoritet av projektledarna verkar dock ha haft stor nytta av samarbete med kommuntjänstepersoner. Majoriteten av projektledarna beskriver kontakten med relevanta kommuntjänstepersoner som värdefull och någonting som de arbetat mycket på att etablera. Kommuntjänstepersonerna beskrivs som en länk till den lokala nivån, till handlare och lokala

utvecklingsgrupper, och flera projektledare har åkt ut och besökt handlare tillsammans med en kommuntjänsteperson. De kommuntjänstepersoner som projektledarna haft kontakt med har antingen rollen som landsbygdsutvecklare, serviceansvariga eller näringslivsutvecklare. Fyra av sex län har haft någon representant från en kommun med i samverkansgruppen från början. I ett av länen där någon sådan inte fanns med från början valde projektledaren senare att bjuda in en kommunrepresentant till gruppen. Projektledarna påpekar dock att alla kommuner ju inte kan sitta representerade i samverkansgruppen, och en majoritet har haft mycket kontakt med ett flertal kommuner i länet. En av projektledarna beskriver hur kontaktpersoner på flera kommuner är nödvändiga för projektet, men att den kommuntjänsteperson som sitter med i samverkansgruppen fyller funktionen att företräda ett generellt kommunalt perspektiv i diskussionerna för projektet. Projektledarna uppger dock att det inte funnits möjlighet i projektet att samarbeta med samtliga kommuner, varför ett visst typ av urval har skett. Detta urval beskriver projektledarna ofta har baserats på från vilka kommuner det funnits intresse att medverka, samt där det funnits tjänstepersoner som är en i service- eller landsbygdsfrågor.

Gemensamt för samtliga län är även att länsstyrelsens roll i projektet främst varit att informera om tillgängliga medel för handledare att söka för investeringar.

3.2 Samverkans fördelar- externa aktörers perspektiv

För projektet Servicelyftet och för projektledarna har samverkan med regionala aktörer varit en nödvändighet. Som visats ovan har speciellt kontakten med kommuntjänstepersoner varit viktig för att nå handlarna och den lokala nivån, men även diskussioner med service-funktioner på region och länsstyrelse har viktiga i samtliga län. Att sprida kunskaper regionalt har varit en stor del av projektets resultat, och projektet har även varit beroende av finansiering, kunskap och nätverk från regionala aktörer. Nedan lyfts de fördelar som region- och kommuntjänstepersoner ser med den samverkan som projektet inneburit.

Först och främst har projektet bidragit till att öka kunskapsnivån kring digitaliserade servicelösningar i de regioner där de medverkat. Flera intervjuade ur samverkansgrupperna menar att projektet har inneburit en ”ögonöppnare” för vilka möjligheter som finns med digitala lösningar för service på landsbygden

Region och kommuntjänstepersoner som medverkat i samverkansgrupperna uppger även att det varit ett värdefullt forum för att mötas och diskutera servicefrågor. När det gäller projektets bidrag till samverkan regionalt lyfter flera av de intervjuade fram fördelen av att skapa närmare kontakter regionalt och det minskar trösklarna för framtida samarbeten.

Så jag tycker det är bra, framförallt så lär man ju känna människor, man får ett nätverk, det är lättare liksom att få till den flernivåsamverkan, steget blir kortare liksom om man säger mellan myndighet och ideella organisationer. (Regionalt serviceansvarig)

Ett flertal lyfter även fram informationsutbytet som skett genom samverkansmötena, vilket ökat deras kunskap om vad som händer inom det egna länet. En regiontjänsteperson uppskattar den blandning av kompetenser som ingått i den samverkansgrupp hen suttit med i. Hen syftar här på att just denna samverkansgrupp inte enbart samlat de service-ansvariga på offentlig sektor i olika nivåer, utan även inkluderat intresseorganisation och personer med kompetens inom sakområden som projektet arbetat med.

(...) den här styrelsen, jag tycker att det var intressant. Man brukar ju ha med sig alla inblandade aktörer slentrianmässigt när man jobbar. Att det kommer med någon som är intresserad av en viss fråga, jag tror på den grejen. (...) Och det tycker jag nog att [projektledaren] lyckades med litegrann.. få med folk som inte.. som var med på grund av att de har någonting att tillföra. (Regionalt serviceansvarig)

Från utomstående aktörer lyfts projektets bidrag till att lyfta servicefrågan men även landsbygdspektivet i detta.

”Nej men det är ju mycket det att hjälpas åt och lyfta frågorna framåt. För jag är ju agronom och har läst mycket det här med stad och land och balans och... mera lyfta både statusen men också de här sakerna som berör landsbygden och sätta fokus på landsbygden, och hitta utmaningarna för det är inte säkert att man vet vad det är.”
(Region Gävleborg)

En kommundienstperson menar även att deltagande i samverkansgruppen har bidragit till att hen ser servicefrågorna ur mer utav ett helhetsperspektiv.

(...) man har kanske inte tänkt på vissa frågor innan. Även om man jobbat med landsbygdsutveckling innan. Så då bidrar det ju till att man börjar tänka på hur viktigt det är att se en röd tråd genom allting. Om det så är service, boende eller utbud av annat slag, eller besöksnäring eller vad som, så är det viktigt att det finns bra service för invånare och besökare. (Kommunal tjänsteperson)

Några av regiontjänstepersonerna beskriver att projektledaren från Coompanion har blivit lite av ytterligare en kollega. Många beskriver sin yrkesroll som relativt ensam, där den främsta samarbetsparten är serviceansvarig på länsstyrelsen. En regiontjänsteperson menar att det varit väldigt värdefullt att ha projektledaren från Coompanion som bollplank.

Det är tydligt att samverkan kring servicefrågor regionalt inom projektet bäddat för framtida samarbeten då så redan skett genom nya projekt som startats kring servicefrågor redan under projektiden.

3.3 Utmaningar/hinder för samverkan

Vissa hinder och utmaningar med regional samverkan har framkommit. Här lyfts både sådant som upplevts som hinder från projektledarnas sida och från utomstående aktörers sida.

Koordinatorn för projektet menar att en miss de gjorde var att utforma projektet regionalt utifrån den information som fanns att tillgå från regionen och de regionala

serviceprogrammen. Hen menar att det hade varit bättre att söka information hos lokala grupper och organisationer såsom Hela Sverige Ska Leva för att få en större förståelse om var det fanns en brist på service, och var det fanns potential att bygga någonting från lokal nivå. Detta hör samman med projektledarnas insikt om att de från början skulle ha inriktat sig mer på den lokala nivån och på efterfrågan, snarare än det befintliga utbudet, av service. I ett av länen lyfter projektledaren att regionens prioritering av butiker att hålla levande var svår att utgå ifrån, då den innehöll väldigt många handlare, och gav liten vägledning för projektet. Projektledaren upplevde även att denna inte var helt relevant, då även väldigt stora butiker ingick och därmed blev det svårt att utforma projektet utifrån det regionala serviceprogrammet. Samma dilemma med ett stort antal prioriterade butiker fanns i ett annat län, men där kunde serviceansvarig och Coompanion-projektledare tillsammans göra ytterligare en prioritering på fem butiker ur den listan.

En utmaning som varit återkommande i flera län är att länsstyrelsen medverkat i projektet med främsta mål att få fler sökande till stöden för kommersiell service. Ett flertal uppger att de i perioder haft mycket bra samarbete med länsstyrelsen, men att det varit tydligt att länsstyrelsen medverkan mindre när medlen väl tagit slut. Problem har uppstått när dialogen med länsstyrelsen inte har fungerat väl, då projektledarna inte varit medvetna om ett medlen i ett visst stöd har tagit slut.

En utmaning tycks vara att frågan om service ofta blir personberoende. Olika personer har intresse eller kompetens inom ett visst område, då skiftar fokus. Personkemi har också nämnts, att det kan vara svårt att hitta samverkan om ”man inte klickar”, eller kanske haft en dålig relation med någon offentlig aktör tidigare. En av projektledarna menar även att en utmaning varit att positionerna inom offentlig sektor ofta byts ut, vilket påverkat kontinuiteten för projektet. Hen upplever att det funnits många vakanta tjänster på de poster hen annars hade samarbetat med, samt att personer har bytts ut under projektets gång.

Samverkan tar tid, och kräver mycket arbete. Ett hinder är att samverkan inte alltid kan prioriteras. En ytterligare utmaning vad gäller samverkan, som hör samman med projektets breda ansats, är att möjligheterna till samverkan varit många, och att det krävts en prioritering från projektledarnas sida av vilka kontakter som ska knytas. En av projektledarna beskriver detta väl.

”Man skulle kunna vara ute och prata med folk i evigheter och gå på massa olika möten, i bygdegårdar, med kommuner, det svåraste är nästan att hitta de där människorna och sammanhangen (...) Man kan ju vara med i alla sammanhang precis hela tiden: från Rotary till hembygdsföreningen, och det går ju inte om du jobbar halvtid. (...) Och då ska du jobba med det i 12 kommuner, jämför det med en näringslivsutvecklare som jobbar heltid med en kommun. (Projektledare, Coompanion)

En problematik som lyfts fram är frågan om vem som egentligen ”äger” servicefrågan från ett offentligt perspektiv. Det kan i vissa län ibland uppfattas som att man ”markerar sina arbetsområden” och att det då inte hjälper att man har projektmedel. Detta är ju ytterligare ett exempel på att situationen kring service,

vilka aktörer som är involverade, drivande eller stödjande, ser olika ut i olika län. Länsövergripande samverkan eller projekt kan möjligen göra att de inomregionala upplägget speglas i andra regioners lösningar, vilket förhoppningsvis kan leda till förbättringar.

Från vissa utomstående aktörer lyfts det att projektet varit ibland svårt att förstå, då det har upplevts som väldigt brett.

”(...) det är ju väldigt brett. Många olika frågor, öppen wifi, logistik, det ena med det andra, en bukett med olika blommor.. eh Sen har vi valt, vi har jobbat med vissa delar med det, i vårt län. Som har varit bra. Men inte alla vi bestämde heller, vissa strök ju [projektledaren], det här med öppen wifi till exempel, det märkte [hen] att det finns inget intresse heller. Likadant med matkassen. Sen helhet, helheten med det här serviceprojektet det är ju lite svårt. Men ja, det är inte så överraskande kanske, det är breda projekt liksom.” (Regionalt serviceansvarig)

De som uttryckt att projektet varit svårt att förstå utgör ändå en minoritet. En av de regiontjänstepersoner som upplevde projektet som spretigt och svårförståeligt i början, menar att projektet allteftersom det pågick klarnade, och att hen tillsammans med projektledaren kom fram till hur de skulle arbeta i deras län. Regiontjänstepersonen menar att det mycket var projektledarens stora kompetens i frågorna och förmåga att leda arbetet framåt som gjorde att hennes bild av projektet förändrades.

”Men, det handlar ju också mycket om personen som jobbar i projektet och kunskapen som den har. För det som, jag tror ingen av oss är hjälpta av att det finns en massa folk som bara jobbar med lite här vid sidan av, det måste vara ordning på vem som springer på vilken butik. Det var det vi var lite oroade för i början, länsstyrelsen och vi. Jaha, en till? Vad ska det här bli för någonting?” (Regionalt serviceansvarig)

En intervjuad regiontjänsteperson lyfter särskilt fram hur hen gärna hade blivit involverad i planerna för projektet tidigare. Hen menar att om det funnits mer tid för att undersöka de frågor som projektet ställde, kunde hen ha bidragit mer till att forma projektet i rätt riktning.

3.4 Slutsatser: Lärdomar inför framtiden

Sammanfattat upplever regionala och kommunala tjänstepersoner att projektet bidragit till att höja kunskapsnivån regionalt kring digitala lösningar för service, erbjudit ett bra forum för att diskutera regionala servicefrågor, skapat närmare kontakter regionala aktörer emellan samt att projektledaren från Coompanion på många håll upplevts som en uppskattad kollega. Utöver detta är upplevelsen även att projektet har lyft frågan om service på landsbygden regionalt. En svårighet från Coompanions sida har varit att prioritera med vilka aktörer samverkan ska prioriteras. En upplevd svårighet som lyfts av vissa regionalt serviceansvarig har varit att initialt förstå projektets fokus och syfte, men är någonting som klarnat då projektet fortskred.

Samverkan är inte lösningen på allt, det måste vara bra samverkan. Hur har man gjort samverkan för att det ska bli bra? Respektive region har valt sitt eget sätt att organisera eller delta i regional samverkan. Utifrån intervjuer och samtal med projektledarna framgår att gjorda val till stor del grundas i erfarenheter av tidigare kontakter med vissa aktörer. I vissa län har regiontjänstepersoner varit nära samarbetsparter, i andra har kommuner varit viktigare. Gemensamt är kanske att länsstyrelsen varit mest intresserade av att dela ut pengar, det har varit deras incitament till att delta. Projektet uppstår inte i ett vakuum, sammanhang finns redan, som man har kunnat utveckla vidare.

Det finns stor sammanstämmighet bland de intervjuade att kommundienstpersoner är viktiga nyckelaktörer. Flera projektledare nämner att de skulle veta ha fler kommundienstpersoner i sin samverkan-grupp. Det framstår som att det är i de kommuner där en person ingått i samverkan-gruppen som projektet har fått störst genomslag. De kommunerna har blivit prioriterade, men det sammanfaller troligtvis med att de i de kommunerna har funnits ett intresse för att arbeta med de här frågorna. I intervjuerna framkommer synpunkten att projektet stärkts ytterligare om kommunal förankring på tjänstemannanivå hade inkluderats redan i ansökningsfasen. Det hade dels lagt upp för samverkan inom ramen projektet och dels kunnat bidra med en ”bättre” bild av hur behoven ser ut på lokal nivå.

En aktivitet som inte blev som man tänkte sig var att låta samverkan-grupperna mötas. Faktumet att samverkan-grupperna såg så pass olika ut gjorde det svårt.

Gällande samverkan-vinsterna drar vi slutsatsen att det är viktigt att Coompanion tydligt kommunicerar hur de kan bidra i de här frågorna, hur de kan komplettera de aktörer som redan finns. Speciellt viktigt att de betonar hur de kan komplettera när det inte handlar om Kooperation direkt.

Projektgruppen själva har lyft att en god idé hade varit att innan projektets start genomföra en förstudie, då de känner att kunskapsunderlaget var tunt vid start, vilket de upplever påverkat projektet. Det är möjligt att en förstudie hade underlättat för projektet och möjliggjort en projektplan mer anpassad efter de reella behoven i vardera län. Å andra sidan kan det tänkas att startsträckan för projektet inte hade förkortats genom en förstudie utan istället förlängts: vissa saker lär man sig kanske helt enkelt inte förrän man börjar arbeta mer konkret? Att innan projektets start även kontakta kommunala landsbygdsutvecklare för att få deras bild kunde ha påverkat projektet positivt. Men viktigare lärdom än att förstudier behövs är kanske att istället bygga framtida projekt och verksamhet på de lärdomar som tagits fram i detta projekt. En slutsats riktad mot projektfinansiärer som Tillväxtverket kan vara att lägga stor värdering i hur projektansökningar motiverar projektet som del av en större/flera pågående processer, så att varje projekt inte blir en avslutad kunskapsresa utan snarare bygger på varandra.

4. Projektsamverkan mellan regioner/län

I Tillväxtverkets beslut framgår att samarbetet mellan de olika Coompanion-kontoren ska ”förmera värdet av de insatser som genomförs genom löpande erfarenhetsutbyte och samordning”. I Tillväxtverkets satsning på stöd till kommersiell service har fler projekt varit av länsövergripande karaktär. Det fanns från Tillväxtverkets sida en önskan att prova om länsövergripande projekt kunde medföra ett mervärde jämfört med inomregionalt drivna serviceprojekt. I detta kapitel redogör vi för våra slutsatser gällande betydelsen av projektsamverkan mellan regioner/län.

4.1 Samverkansformer

Det har varit intressant att se den kunskapsresa som projektledarna i respektive län gjort. Eftersom de olika projektledarna haft väldigt olika förutsättningar för arbetet, kunskapsmässigt såväl som strukturellt i sitt egna län, har kunskapsutbytet varit avgörande för att kunna leverera. Projektledningen har också på ett förtjänstfullt sätt hållit ihop projektet genom ett flertal olika arbetsformer, med allt från projektledarmöten månadsvis, PULS-möten veckovis, gemensamma webinarier inom olika teman, samskrivningar mm.

På dessa möten har vi sett många olika processer, t ex

- Rena erfarenhetsutbyten kring genomförda eller förestående insatser
- Delgivning av arbetssätt
- Konkret utformning och delgivning av checklistor som processats i gruppen
- Inspiration, exempel och kunskap från den egna regionen
- Omvärldsspaning kring nya lösningar, ny kunskap, nya aktörer

4.2 Samverkans fördelar

Det har varit ett långt projekt, och det har varit tydligt att samverkan på tvärs över länen bidragit till både stärkt kunskap och stärkt självförtroende. Som enskild rådgivare på ett litet kontor är man inte alltid så säker på att den egna kapaciteten eller de egna tankarna om hur en process ska ledas. Möjligheten att ha tillgång till ”coacher” som man kan utbyta erfarenheter med har stärkt de enskilda rådgivarna. Men genom att ha detta länsövergripande projekt får man också möjlighet att vara en kanal för omvärldsspaning för regionens service- och landsbygdsfrågor som helhet. Det är inte alla aktörer som har möjlighet eller tid att fånga upp exempel på vad som försiggår runt om i landet, och ett sammanhållet länsövergripande projekt gör att regionerna har ”örat mot marken” på ett sätt som annars skulle ha varit omöjligt.

Vi ser att länsövergripande samverkan har påverkat projektet positivt på framförallt fem följande sätt:

Gemensamt lärande verkar för ett systemtänk

Gruppinnläring leder till större individuell kunskap. Det skapar en möjlighet att diskutera och våga korrigera projektets syfte (exempelvis lyfta problematiken med digitalisering) och på det sättet utmana projektet och de tilltänkta hypoteserna om bättre service. Att detta lyfts visar att miljön tillåtit det. Just frågan om digitaliserad service är bra eller dåligt för en bygd har diskuterats väldigt öppet. Genom att det lyfts utmanar man varandras tänkande vilket skapar en bättre förståelse för den samhällsutmaning projektet står inför. Servicefrågan på landsbygden är komplex. När sektorstänkande möter en specifik geografi behöver rådgivare vara flexibel i tanke och handling och våga vara flexibel i vilka insatser man tillsammans med servicerådet eller enskild handlare väljer att jobba vidare med, och inte bli en ”säljare” av en specifik fråga eller lösning.

Man ser ju vad som händer i de andra länen och blir inspirerad av det. Arbetar annars helt ensamt, hade nog snöat in på något då. Kan nu lyfta blicken för att få input och feedback från andra, vilket är jättebra. (Projektledare, Coompanion)

Individuella kompetenser utnyttjas

Projektledarna har ingående haft olika kompetenser vilka har nyttjats under projektet. Under projektet har även vissa projektledare lärt sig om och ansvarat för vissa områden inom projektet. Som citatet längst ned visar har detta t.om. lett till minskade konsultkostnader.

Om jag inte har kunskap, då vet jag var jag kan leta efter den! Så jag har inte känt mig osäker, det har jag inte haft förstånd att göra. [Två av projektledarna], frågar dem om saker om teknik, tar hjälp av varandra. Och så har vi delat upp det lite, vi kör på det jag tycker är viktigt, det kan jag ta tag i. Jag kan göra det här, någon annan kan göra det här... (Projektledare, Coompanion)

Samarbetet mellan dessa 6 län har varit otroligt bra. Så olika människor som kompletterat varann så bra.. Vi har inte behövs köpa in så mkt experthjälp som vi trodde o hade budgeterat för. Projektledarna har producerat i egen regi. (Projektkoordinator)

En snabb spridning av information mellan länen och kontinuerlig omvärldsanalys

Genom att projektledarna uppdaterar varandra på vad som sker i deras respektive län sker en kontinuerlig omvärldsanalys kring utvecklingen av service på landsbygden. Genom att använda varandras material, och bjuda in de egna regionala aktörerna till andra regioner sker ett utbyte inte bara mellan Coompanion-kontor utan även mellan aktörer inom service över regiongränserna. Utan den länsövergripande samverkan hade det heller inte varit möjligt att så effektivt uppnå en ”bank” av goda exempel på lokala servicelösningar.

[Det länsövergripande samarbetet] har varit avgörande för projektet, väldigt värdefullt... (...) jag hade inte haft lika mycket input och idéer om jag inte hade haft de andra. [En entreprenör inom digital handel], hade inte fått tag på honom lika snabbt. Hos oss händer det här... Någon har gjort en enkät någon annanstans och då har jag tagit den... (Projektledare, Coompanion)

Ett länsövergripande projekt har bidragit till att ge genomslag även nationellt

Genom att bedriva projektet i flera län samtidigt har möjligheterna att påverka nationellt blivit större, både vad gäller att lyfta frågan om service på landsbygden, men även genom att nå ut med de kunskaper som inhämtats under projektet till en större geografi, även till regioner som inte medverkat i projektet. En regiontjänstepersoner lyfter denna aspekt:

Projektet har verkligen lyft kunskapsnivån för det här på en nationell nivå, det är inte bara för [den här regionen] utan allt som har spelats in har ju kunnat ses av alla. Och jag tycker att diskussionen tack vare dem har gått ifrån att en digital butik, den ser ut på ett visst sätt, till att en digital butik det är en butik som är smart. (Regionalt serviceansvarig)

4.3 Utmaningar/hinder för samverkan

Bilden från projektledarna på Coompanion är att det funnits väldigt få hinder med att samarbeta över länsgränserna. En utmaning som ändå lyfts är att projekten sett olika ut i de olika länen och även att de utvecklats åt olika håll under projektets gång. En av projektledarna lyfter att dennes län har relativt annorlunda förutsättningar än andras, med mer utpräglad glesbygd där avståndet till service är längre, och där de lösningar som lyfts fram som goda exempel i projektet inte alltid varit direkt översättbara till kontexten just i detta län, då underlagen vad gäller konsumenter för en sådan lösning inte alltid funnits.

Under projektets gång har även några av projektledarna bytts ut och nya personer har introducerats till projektet. Vissa av dessa beskriver övertagandet som en stor, om än givande, utmaning. De öppna projektplanerna och projektets bredd med en mängd skilda områden har gjort att det tagit ett tag för dem att greppa hur de ska ta sig framåt, menar de. De lyfter att faktumet att det funnits en projektgrupp av kollegor att diskutera med varit till stor hjälp när de satt sig in i projektet. Samtidigt menar de att projektet sett så olika ut i olika län vilket gjort att de svårigheter och utmaningar de sett inte alltid varit generella för alla län. En av projektledarna beskriver denna utmaning, och menar att det varit som mest konstruktivt är att be de andra projektledarna om råd vid mer specifika frågor.

”Det svåra har varit att det är så stort och spretigt projekt. Hade varit lättare om man hade jobbat med en sak. Så utspritt och så olika. Jag har försökt hitta konkreta saker som jag kan jobba med och sedan lyssnat in de andra. (..) Vi har haft olika fokus i olika län, svårt att avgränsa det här är vår metod. Bra att ha många kollegor, men det har varit bra vid skarpa lägen, vid specifika frågor.” (ny projektledare, Coompanion)

En annan av de nya projektledarna menar att hen haft många frågeställningar att diskutera, men att tiden inte alltid tycks räcka till för att komma till klarhet. Det är troligt att när de nykomna projektledarna introducerats vid ett senare skede i projektet har de projektledare som varit med från start diskuterat många av de stora frågeställningarna vid projektets uppstart. Fördelen har på motsvarande sätt varit att de nytillkomna kunnat, och i det tillåtande klimat som rått, vågat ställa ”dumma” frågor som utmanat både vad och hur man ska arbeta.

Två återkommande frågor, som man hanterat olika i olika län, har varit:

- Ska Coompanion arbeta med enbart kooperativa aktörer?
- Är digitaliserad service rätt väg för service på landsbygden?,

Frågorna har varit viktiga att diskutera. De har kanske inte direkt hämmat arbetet, kanske tvärtom varit viktiga att bära med sig, men har hanterats olika av projektledarna, delvis eftersom man har olika bakgrund och olika enskilda kompetenser. Diskussionerna har lett till en breddning i synsätt och en nyanserad bild av uppdraget. Frågan om digitalisering av butiker är rätt väg framåt har inte delats av alla, vilket lett till att frågan i ett av länen blivit mindre accentuerad.

4.4 Slutsatser: Lärdomar inför framtiden

Det är tydligt att det regionövergripande projektet medfört fördelar jämfört med om projektet genomförts inomregionalt:

- Bra samverkan mellan projektledare, vilket lett till
- Bra lärande mellan regioner, vilket lett till
- Bättre utveckling än vad som annars varit fallet.

Det senare kan vi inte bedöma objektivt, det finns ingen studie som kan redogöra för ett alternativ där projektet inte funnits. Men på basis av den följeforskning och utvärdering vi gjort anser vi det vara styrkt att det funnits ett tydligt mervärde, inte enbart förmedlat av projektledarna utan även av projektets målgrupper: handlare och servicefrämjande aktörer i regionerna.

Några nycklar för att ett bra lärande ska komma till stånd har varit den övergripande projektledningens tydliga fokus på samverkan, de regionala projektledarnas öppenhet och engagemang i samverkan men också i någon mån medverkan från en extern part, som en aktiv och stödjande aktör.

5. Övergripande slutsatser

De främsta lärdomar vi ser att projektet gett Coompanion (såväl som andra aktörer) vad gäller arbetet med service på landsbygden kan sammanfattas enligt nedan:

- Den rådgivning som efterfrågas lokalt för att utveckla nya servicelösningar är dels en praktisk och handfast kunskap om hur man går till väga, samt en processledarkunskap om hur man tar sig från idé till handling och hur man navigerar i stödsystemet för service
- Projekt inom komplexa samhällsutmaningar kräver erfarna projektledare vilka själva agerar likt (samhälls-)entreprenörer
- Digitaliserad service bör anpassas efter den lokala kontexten för att bli accepterad och långsiktig
- Coompanion är en värdefull aktör inom servicefrågorna i och med sin förståelse för det lokala, för företagande på landsbygden och i sin position som neutral och intermediär part mellan det lokala och det offentliga
- Kommuntjänstepersoner såsom landsbygds- och näringslivsutvecklare är viktiga nyckelpersoner vid arbete med lokal serviceutveckling, de besitter kunskap och nätverk nödvändiga för åtkomst till den lokala nivån
- En välfungerande dialog om tillgängliga finansiella medel för service är viktig i det regionala arbetet med serviceutveckling
- I arbete med komplexa samhällsfrågor (och där man arbetar som ensam projektledare) finns många fördelar med att samverka över länsgränserna för att lära med och av varandra

Under projektets gång har det tydligt visat sig vilken komplex materia det är att stötta serviceutveckling på landsbygden. Många aktörer, många önskningar, många förväntningar, många komplexa frågor och en snabb teknikutveckling. Behovet av en katalysator som både kan ”prata med bönder på bönders språk och med de lärde på latin” är tydligt, dvs någon som både kan verka i dialogen med handlaren, bygden kring konkreta frågor, och med främjandesystemets aktörer på såväl kommunal som regional aktör. Denne någon behöver vara en god entreprenör i bemärkelsen ha förmåga och drivkraft att förstå ett sammanhang, koppla samman resurser och förmågor för att möjliggöra en utveckling i linje med vad handlaren och bygden har behov av. Handlaren efterfrågar handfast kunskap och rådgivning och ofta inom fler än ett område. Kompletta färdiga lösningar kan givetvis vara möjliga att implementera, men i de flesta fall är platsen, dess sociala och kommersiella sammanhang unik och kräver nya kombinationer av lösningar för att bli framgångsrika.

Kan man då ha överblick och förmåga att begripa alla dessa olika möjliga inriktningar? Nej, givetvis inte, och en av denne regionale katalysators viktigaste uppgift är att ha kännedom om och kunna knyta till sig spetskompetenser inom alla de olika områden som kan knytas till en helhetlig lokal utveckling med servicefrågan i centrum. Servicelyftets projekt har visat att katalysatorn tydligt stärks av att arbeta med kollegor i andra regioner, likaledes ”tvär-kompetenta”, och med sina olika specialområden och sina breda nätverk för spaning och teknisk

kompetens. Men det visar också hur viktigt det är att man har ett lokalt/kommunalt nätverk som möjliggör att föda in dessa bredare perspektiv till för att kunna agera samfällt och i rätt tid och koppla människor och förmågor för såväl sociala som finansiella lösningar.

En specifik kompetens som vi ser att katalysatorn har är förmåga att leda processer på olika nivåer. Tiden från information till beslut och genomförande är inte alltid kort, snarare hör vi berättelser om ganska långa processer. Dessa måste understödjas och ofta krävs att man tillför kunskap, energi och struktur för att hjälpa företagaren eller serviceorganisationen framåt.

En viktig förutsättning i projektet har varit det regionövergripande arbetssättet och inriktningen att hålla samman projektet trots rådande olikheter i förutsättningar. Ett viktigt bidrag till projektets framgångar är därför förmågan att balansera det konkreta arbetet mot handlare och bygger med det strategiska arbetet på regional och kommunal nivå. Den roll Coompanion haft som katalysator i det regionala sammanhanget har tydligt stärkts av projektets sammanhållande funktion. Lärandet i projektet har vunnit mycket på att man som projektledare kunnat dela erfarenheter av såväl det praktiska som det strategiska planet. Det ska sägas att för den enskilde är det inte lätt att hitta balansen mellan det konkreta och det strategiska, men genom återkommande diskussioner via t ex projektledarmöten och PULS-möten har man hjälpt varandra i balanserandet.