

Hållbara Platser

– handbok för lokala processledare



Författare Björn Ohlén

Grafisk form, layout och teknisk redigering Gabriella Kalmar

Omslagsbild Javier Virues/Unsplash.

Förvaltningen för kulturutveckling

Vänerparken 13

462 35 Vänersborg

tel. 010-441 42 00

<http://vgregion.se/kulturutveckling>



Europeiska jordbruksfonden
för landsbygdsutveckling. Europa
investerar i landsbygdsområden

Innehåll

Varför platsutveckling?.....	6
Vad menar vi med platsutveckling?.....	6
Vad är en plats?.....	6
Varför skall man göra en platsutveckling?.....	7
Vad har hänt när man är klar?	7
Är platsutveckling samma sak som ekonomisk utveckling?.....	8
Vad kan VGR hjälpa till med?.....	9
Vad händer efter förstudien?.....	10
Vem initierar en platsutveckling?.....	10
Vem organiserar arbetet?.....	11
Vem håller ihop arbetet med platsutveckling?	11
Hur utser man en lokal processledare? Och vem gör det?	12
Hur kan man göra?	13
Behövs det en gemensam process att arbeta utifrån?	13
Får man inte göra något på riktigt?.....	14
FAS I – Förankring, kartläggning, analys	15
1. Förankring (3 månader)	15
2. Kartläggning (3 månader).....	16
3. Analys (1 månad).....	18
Fas II – gemensam målbild, handlingsplan, organisering och finansiering	19
4. Gemensam målbild (2 månader).....	19
5. Handlingsplan (4 månader)	20
6. Organisering och finansiering (3 månader).....	20
Hjälp och stöd	21



Denna handbok är skriven för dig som vill initiera en platsutvecklingsprocess eller skall fungera som lokal processledare på platsen. Det är inte en generell handbok i platsutveckling utan ett stöd för dig som arbetar utifrån det arbetssätt som Västra Götalandsregionen utarbetat. Den skall underlätta så att ni som arbetar lokalt och vi som skall fungera som regionalt processtöd har en samsyn kring de olika stegen och rollerna i arbetet.

Varför platsutveckling?

Bakgrund – Hållbara Platser Västra Götalandsregionen har sedan början av 2000-talet arbetat med att stödja platsutveckling och utveckla metoder för detta. Arbetssättet har dock varierat mellan olika enheter. Under 2016–2019 drev vi pilotprojektet Hållbara Platser – Samverkan för Regional Serviceutveckling. Inom ramen för projektet utvecklade vi en gemensam process för hur vi i VGR arbetar med platsutveckling. Denna processbild använder vi både i coachningen till de platser som får stöd och som stöd i vårt eget interna arbete och samordning.

I denna text beskriver vi hur man på en plats kan använda detta arbetssätt för att stärka sin lokala utveckling och vilket stöd man kan få i arbetet av oss i VGR. Den skall fungera som en handbok för de lokala processledare som håller ihop utvecklingsarbetet lokalt.

Det är inte en allmän handbok i platsutveckling men kanske kan vårt arbetssätt inspirera andra att arbeta på likande sätt.

Vad menar vi med platsutveckling?

Kort svar:

En lokalt ledd, långsiktig organisering på en avgränsad plats där civilsamhälle, näringsliv och offentliga aktörer samverkar för att lösa gemensamma behov.

Längre svar:

Platsutveckling är ett ord som används av många och i lite olika betydelser. Det används inom besöksnäring där man ofta använder det kopplat till branding – platsmarknadsföring. Det används inom arkitektur och samhällsplanering och fokuserar då ofta på hur utveckling av den fysiska miljön (ofta det offentliga rummet) kan bidra till en bra livsmiljö för människor. Det används också för att beskriva hur aktörer på en plats eller en community samverkar kring sin plats.

Beroende på vem som är initiativtagare kan platsutvecklingen ha lite olika fokus. En form av platsutveckling är den som drivs inom ett BID (Business Improvement District). Där är det vanligtvis fastighetsägare som är drivande i samverkan. Man kan gå samman för att komma till rätta med kriminalitet, otrygghet, nedgångna gator och torg med mera som gör området mindre attraktivt för hyresgäster. Lösningen blir ofta att fastighetsägare, näringsidkare och kommunen bil-

dar en organisation (BID) och samfinansierar det man identifierat som de viktigaste gemensamma insatserna.

BID har senare utvecklats i en rad andra inriktningar som NID (Neighbourhood Improvement District) TID (Tourism Improvement District med mera).

Den BID-modell man har i många länder har inte stöd i svensk lagstiftning så här arbetar man lite annorlunda. Det bästa exemplet är kanske centrumföreningar där fastighetsägare, näringsidkare och ofta kommunen samverkar.

Vi har försökt hitta ett BID-inspirerat arbetssätt för hur vi kan arbeta med platsutveckling i Västra Götaland och den sex-stegsmodell vi arbetar efter följer den som används inom ett BID. Eftersom vi ofta stödjer platsutveckling på landsbygden finns inte alltid de ekonomiska musklerna i form av fastighetsägare eller näringsidkare som vill gå in med medfinansiering men det saknas sällan andra typer av resurser.

Platsutveckling är inget nytt – bara ett nytt ord. Samhällsföreningar, byalag och samfälligheter har under hundratals år samverkat för sin plats bästa. Men ibland behöver arbetet en energiinjektion och med jämna mellanrum behöver man ta ett omtag kring vilka frågor som är viktiga att driva tillsammans. Platsen har sällan samma utmaningar idag som den hade när de nuvarande organisationerna bildades.

Vad är en plats?

Kort svar:

Ett mindre område som människor som bor där upplever som sin plats.

Längre svar:

En plats är ett mindre område än en stad, en kommun eller en del av en region. Det kan vara en mindre ort, en by eller en socken. Det kan också vara en trakt som har naturliga geografiska avgränsningar. Det är inte alltid en plats följer administrativa gränser. Det finns många platser som ligger i två kommuner eller i två olika landskap. En plats har inga absoluta geografiska gränser men av praktiska skäl måste man ofta definiera vad (eller rättare sagt vilka aktörer) som ingår i platsen.

En plats lever inte under en ostkupa, isolerad från omvärlden utan ingår i ett komplext nätverk med sin omgivning eller kanske globalt. Starka platser har starka och många nätverk. Själva platsutvecklingen handlar dock om vad man gör lokalt för att stärka sin plats.

Samarbeten



*Ett långsiktigt och starkt samarbete mellan civilsamhälle, kommun och näringsliv ger en stabil bas för platsens utveckling.
Bild Jacqueline Forzelius.*

Varför skall man göra en platsutveckling?

Kort svar:

För att det finns gemensamma behov på en plats som man måste samverka kring.

Längre svar:

Det är vanligt att olika aktörer på en plats arbetar isolerat med sina egna frågor. När de har behov de inte kan lösa tar de kontakt med kommunen eller regionen för att få stöd. Frågor man inte har resurser eller rådighet över tar man inte tag i. Det är inte så ovanligt att kommunen ses som en motpart och inte en samverkanspart vilket skapar låsningar i utvecklingen.

De platser som lyckas bäst med att stärka sin egen utveckling är de där man hittat ett arbetssätt och en organisering där kommun, civilsamhälle och näringsliv kan samverka. Att skapa detta är syftet med en platsutvecklingsprocess.

När man går igenom de sex stegen får man ofta syn på resurser som man inte visste om och synergier man inte sett om man inte samverkat. Man enas också om några få områden att samverka kring som varje enskild

aktör på platsen inte kan lösa själva. Då kan man kraftsamla kring dessa och vara en gemensam kontaktyta till kommun och region kring sina behov.

Vad har hänt när man är klar?

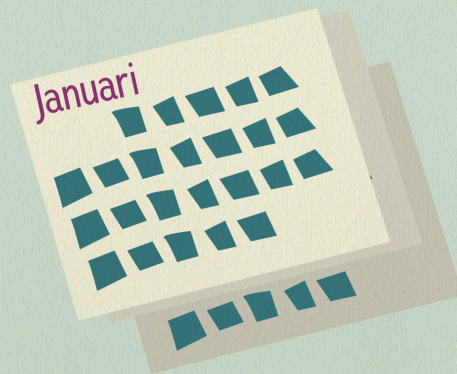
Kort svar:

Man blir aldrig klar.

Längre svar:

Platsutveckling är ett ständigt pågående arbete där man måste anpassa sig och agera utifrån förändringar i omvärlden eller på platsen. Det underlättar om man ser platsutveckling som en process snarare än ett projekt. De sex stegen vi förespråkar är en mobiliserande fas där man lägger grunden för ett långsiktigt arbete. Om man under denna mobiliserande fas kan få med de aktörer på platsen som behöver samverka, identifierar vilka frågor man skall driva tillsammans och hittar ett sätt att genomföra och finansiera det man vill tillsammans har man skapat en bra grund för fortsatt arbete. Om man inte lyckas få med de aktörer som behöver vara

Långsiktighet



En platsutveckling är inget projekt som har ett tydligt slut utan ett långsiktigt arbete som aldrig tar slut. Däremot behöver man planera enskilda aktiviteter som man gör under arbetet. Bild Jacqueline Forzelius.

med eller inte identifierat de frågor som alla verkligen ser behov av att driva kommer man inte att komma vidare. En gemensam målbild har också visat sig vara viktig att enas om för att inte alla skall dra åt olika håll i det fortsatta arbetet.

En viktig del av mobiliseringen är att hitta ett sätt att organisera sig så man kan fortsätta arbetet. Annars blir handlingsplanen bara en skrivbordsprodukt. Organisering behöver inte vara samma sak som en ny organisation. Det kanske redan finns ett befintligt samverkansforum som kan fungera som plattform för det fortsatta arbetet.

När förstudien/mobiliseringsfasen är avslutad skall man ha en väl förankrad målbild och handlingsplan samt en organisering för att fortsätta arbetet med genomförandet av den.

Är platsutveckling samma sak som ekonomisk utveckling?

Kort svar:

Nej men allt kräver resurser. En del saker kostar och då krävs det att någon kan betala.

Längre svar:

Målet med en platsutveckling är inte ekonomisk utveckling. Vårt övergripande mål är att alla som bor i Västra Götaland skall ha ett gott liv oavsett var man bor. Ett gott liv innebär mer än pengar men en förutsättning för ett gott liv är också tillgång till service, arbete, goda kommunikationer och en meningsfull fritid. Om något av detta försvinner kan det drabba platsen och de som bor där hårt. Möjligheten att som invånare kunna påverka dessa yttre faktorer är en viktig faktor för vårt välbefinnande (till och med vår hälsa). Inom ekologin (och nuförtiden även inom samhällsplaneringen) pratar man om resiliens och robusthet för att beskriva möjligheten att möta yttre förändring. Man kan säga att en platsutveckling syftar till att få mer robusta platser som inte är så sårbara för förändringar i omvärlden. Vi som bor på en plats skall naturligtvis inte ta över an-

svaret från det offentliga men det finns mycket vi kan göra för att vi skall få ett bättre liv.

Genom att i samverkan samla och kanalisera platsens resurser mot ett gemensamt mål kan man åstadkomma saker som ingen kan ensam. Det gäller även pengar. Samfinansiering som crowdfunding eller lokalt utvecklingsbolag blir allt vanligare sätt att skapa resurser för det man vill när de offentliga medlen inte finns.

Vad kan VGR hjälpa till med?

Kort svar:

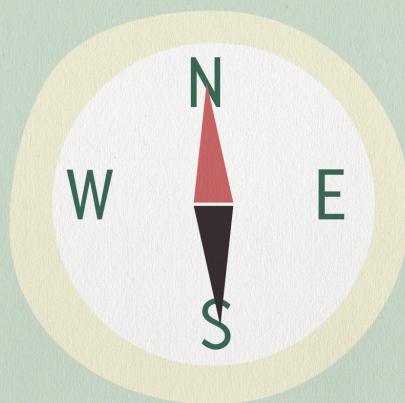
Coachning av lokala processledare, koppla ihop olika platser och ibland ekonomiskt stöd för en mobilisering/förstudie.

Längre svar:

Västra Götalandsregionen kan ibland stödja en platsutveckling ekonomiskt men det finns i nuläget inget generellt bidrag man kan söka. Vi gör däremot satsningar där platser kan söka om att få ingå. Kriterierna för vilka platser som kan komma ifråga beror på vad satsningen syftar till. Ibland är syftet att stärka service på landsbygden, ibland att stärka kulturella och kreativa näringar eller besöksnäring. Det vi kan stödja är just ett första arbete med att komma igång genom att genomföra de sex stegen i vår process.

Kopplat till det ekonomiska stödet kan man också få processstöd i form av en eller två kontaktpersoner med erfarenhet av likande arbete som kan fungera som bollplank och coach i arbetet.

Navigation i systemet



Den regionala processtödjaren kan ofta hjälpa till med att hitta rätt in i VGR och andra organisationer med de frågor som platsen behöver hjälp med att utveckla. Bild Jacqueline Forzelius.

Slutligen kan vi hjälpa till med kontakt med andra platser som gjort en liknande resa. Att få tillgång till det nätverket är ofta en bra hjälp.

Vad händer efter förstudien?

Kort svar:

I sämsta fall ingenting.

Längre svar:

Det beror helt på hur det gått i den mobiliserande processen. Har man fått med sig de viktigaste aktörerna, identifierat mål och insatser som alla är överens om att prioritera, hittat en hållbar ansvarsfördelning och skapat resurser för genomförande har man goda förutsättningar för det fortsatta arbetet. Särskilt om man har en lokal organisation där arbetet drivs vidare.

Om man jobbat på i en mindre grupp utan att involvera andra aktörer (som exempelvis kommunen) och gjort en handlingsplan som ingen annan känner ansvar för kommer processen sannolikt att dö efter förstudien.

Vi som arbetar i Västra Götalandsregionen vill att platserna skall ha en långsiktigt bra utveckling och finns

kvar som bollplank även efter den mobiliserande fasen/förstudien. Våra ordinarie utlysningar och stödformer finns naturligtvis tillgängliga för platser på samma sätt som alla andra aktörer.

Vi har däremot ingen möjlighet att stödja den fortsatta processen generellt med mera finansiellt stöd.

Vem initierar en platsutveckling?

Kort svar:

Vem som helst på en plats.

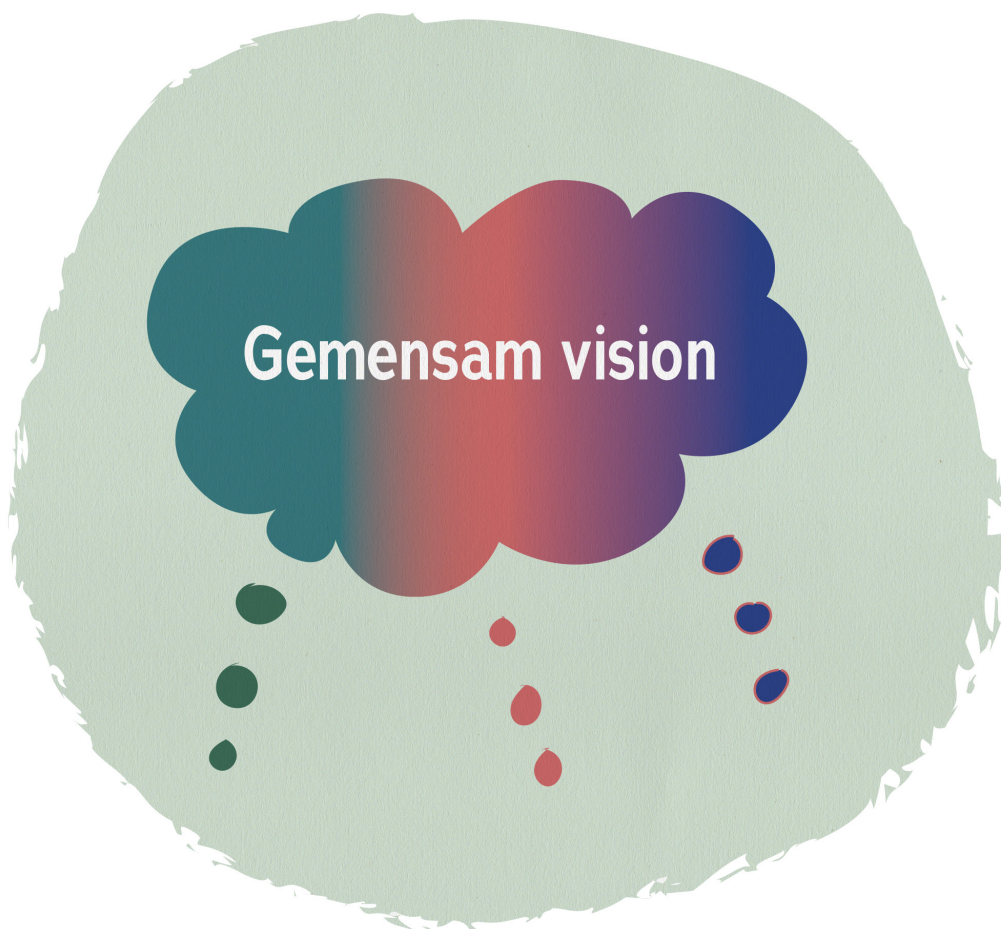
Längre svar:

Initiativet till en platsutveckling måste komma från aktörer på platsen. Andra kan naturligtvis tipsa och uppmuntra någon att söka men inte ta initiativet själva. Anledningen är att initiativet måste bygga på ett upplevt reellt behov.

Vanligtvis är det *en* aktör på platsen som exempelvis en förening eller en grupp personer som tar initiativ. De gör det utifrån behov som de själva identifierat. Ofta är det ett problem (ibland akut) orsakat av yttre faktorer som gör att man känner att man måste



En långsiktig organisering är nyckeln till en bra utveckling. Den blir en sammanhållande kraft för platsen och tillgängliggör gemensamma resurser som ingen aktör själv skulle kunna samla. Bild Jacqueline Forzelius.



Det är inte säkert att den gemensamt framarbetade visionen för platsen är densamma som de som tog initiativ till platsutvecklingen identifierade. Bild Jacqueline Forzelius.

engagera sig. Skolan är på väg att läggas ner, butiken är nära konkurs eller en exploatering hotar natur- och kulturmiljön. Hot är starka drivkrafter för engagemang men det riskerar att dö ut när den enskilda frågan är löst. Möjligheter är en annan drivkraft som kan sporra till platsutveckling. Potential för inflyttning, möjlighet att bli starkare inom besöksnäring med mera är vanliga orsaker. Möjligheter är inte samma starka drivkraft för engagemang men kan vara mera långsiktigt. Inte minst för att det skapar nya resurser på platsen som ökar möjligheten att göra saker.

Den grupp som tagit ett initiativ till platsutveckling måste vara beredda på att målbild och prioriterade insatser kan förändras när andra involveras i arbetet. Mer om detta senare.

Vem organiserar arbetet?

Vem håller ihop arbetet med platsutveckling?

Kort svar:

Den som orkar och kan.

Längre svar:

Vår erfarenhet är att platsutvecklingen måste drivas lokalt med stöd från region och kommun. Det kräver att någon eller några på platsen tar på sig rollen att hålla ihop arbetet. Vi kallar det *lokala processledare*. En processledare är inte samma sak som en projektledare. En projektledare är ofta drivande och ansvarar för att man når ett på förhand uppsatt mål med hjälp av avsatta resurser. Ett projekt har en tydlig början och ett slut.

En processledare är istället en neutral person som helt fokuserar på processen och som inte alls behöver ha något engagemang i själva sakfrågan (vad aktörer på platsen vill fokusera på). Tvärtom är det en stor fördel om processledaren inte har några särskilda egenintressen som gör att andra kan uppfatta att man driver en fråga för egen vinning framför andras frågor. En bra processledare lyssnar, tolkar, jämkar och faciliterar de andras olika perspektiv och målbilder och kanaliserar

dem mot ett gemensamt mål. Det innebär inte att det är lätt att vara processledare – tvärt om. Processledaren skall kunna samordna företagare, kommun, föreningar och boende och försöka se till att alla vinner på samverkan. En riktigt duktig processledare arbetar i det dolda och ibland kanske dennes viktiga arbete inte syns utåt (vilket kan kännas lite otacksamt). Ibland pratar man om en intermediär. Begreppet är hämtat från kemin där en intermediär är ett ämne som väsentligt bidragit till processen men som inte går att spåra i slutprodukten.

Vi tror att det är bra för långsiktigheten om processledaren rekryteras bland aktörerna på platsen. Att ta in en extern konsult för förstudien kan vara en bra lösning för stunden men processen riskerar att stanna av när dennes uppdrag är slutfört.

Rollen som processledare kan vara ensam och utsatt. Det underlättar betydligt om man är två. Då kan man fördela arbetet och ha varandra som bollplank. När man håller möten är det nästan nödvändigt att vara två för att hålla ihop diskussionerna.

Även om man är två processledare behöver man något forum där man kan lyfta strategiska frågor till beslut.

Processledaren har också möjlighet till stöd i arbetet av oss i regionen. Vi har en grupp processtödjare med erfarenhet från likande processer på andra platser. De är väl insatta i de olika stegen i arbetet, hur man kan lägga upp arbetet och möten och vilka fallgropar man bör undvika. Processtödjarna kan också gå in som en helt neutral facilitator i exempelvis ett möte på platsen där processtödjaren inte vill ta den rollen eller i ett tidigt skede när processledare inte är utsedd. Även de regionala processtödjarna brukar vara två för varje plats för att kunna dela på ansvaret.

Hur utser man en lokal processledare? Och vem gör det?

Kort svar:

Det beror på.

Längre svar:

En lokal processledare måste ha mandat att hålla ihop arbetet. Det är helt avgörande för att lyckas.

Mandatet får man av de andra på platsen – inte från oss i regionen och inte från kommunen. Det gör det ibland lite knepigt att utse en processledare. Lösningarna har också varierat från plats till plats.

Mest transparent blir det om en styrgrupp/ledningsgrupp tar beslutet.

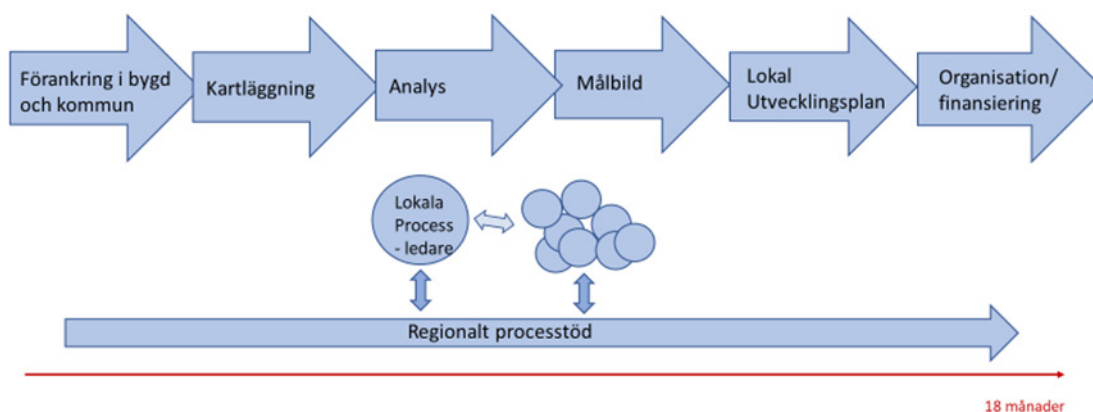
Om platsen har fått ekonomiskt stöd för sin förstudie/mobilisering är det extra viktigt att utse processledare på ett transparent sätt eftersom det då utgår ersättning/lön för dennes arbete. Den organisation som formellt beviljats stödet har naturligtvis det formella ansvaret för ekonomi, rapportering och eventuella anställda/arvoderade. Men i praktiken behöver man ofta formera en bredare grupp som representerar aktörerna på platsen.

Det är över huvud taget bra att ha en styrgrupp/ledningsgrupp som kan fatta beslut under vägen. Om det finns en befintlig samhällsförening som representerar platsen kan styrelsen fungera som styrgrupp. En annan lösning är att sätta ihop en grupp som representerar de olika aktörerna på platsen. Ibland kallar man denna grupp för projektgrupp vilket är ett lite missvisande namn.

Oavsett hur gruppen är sammansatt bör kommunen vara representerad. Det är lämpligt att den regionala processtödjaren är adjungerad till gruppen.

Det är bra om man gör en enkel platsannons om att man söker en processledare och sprider den så brett man kan på platsen. Då kan de som är intresserade söka »tjänsten« och bifoga ett brev och ett enkelt cv. Styrgruppen kan därefter bedöma de sökande och fatta ett beslut.

Process platsutveckling



De sex stegen ovan ger en bra grund för ett långsiktigt utvecklingsarbete på platsen. Arbetet görs av lokala aktörer som samordnas av en lokal processledare. Det regionala processtödet har en coachande funktion men kan också vara operativt i delar av processen. Bild Björn Ohlén.

Svårigheten i denna modell är att man egentligen behöver processledaren med på tåget redan vid de första mötena där man informerar om initiativet men då är det för tidigt eftersom alla ännu inte känner till initiativet platsutveckling. Det finns alltid en risk att den bästa processledaren finns utanför den grupp som tog initiativet.

Hur kan man göra?

Nu skall vi beskriva platsutvecklingen närmare genom den process vi föreslår att man arbetar utifrån. Det är en ganska enkel processbeskrivning i sex steg. Det finns en logik i att ta stegen i den ordningen men vi vet att verkligheten sällan är så linjär. I själva verket hoppar man ofta fram och tillbaka i stegen som i en jänka. En viktig lärdom är dock att om man gör ett slarvigt jobb i de tre första stegen blir det väldigt svårt att få ett bra resultat i slutändan. Därför brukar vi dela in de sex stegen i två faser. Naturligtvis är det inte så enkelt att skilja dem åt i praktiken. De olika stegen går i varandra och det är i grunden bra.

Behövs det en gemensam process att arbeta utifrån?

Kort svar:

Ja. – Men den kan se ut på något annat sätt om det ger ett bättre resultat.

Längre svar:

En av de stora utmaningarna med samverkan är att man inte har samma bild av vad som sker och vart man är på väg. Någon vill börja bygga bryggor medan någon annan vill ha visionsmöte om framtiden. De olika drivkrafterna skall man inte ta död på men det är bra om man har en samlad bild av vad man skall göra under förstudien/den mobiliserande fasen. Då är en processbeskrivning bra att ha. Processledaren kan då förklara att bryggor skall vi bygga men det gör vi i detta steg i arbetet. Det gör det också mycket lättare för kommunen att delta i arbetet och för oss i regionen att coacha i processen.

Den sex-steps process vi jobbar med är förrädisk enkel och har en del brister (visar inte allt) men det är också dess styrka. Med en alltför komplicerad modell är det alltid en risk att alla inte hänger med.

En brist i modellen är att den ser väldigt linjär ut. I verkligheten måste man årligen gå tillbaka och revidera handlingsplanen medan målbilden och de långsiktiga målen inte behöver skrivas om lika ofta.

När vi nu fördjupar oss i varje steg skall det ses som ett förslag till upplägg av arbetet. Varje plats är unik och har sina unika förutsättningar och beroende på vad som hänt på platsen innan kan man behöva revidera den betydligt.

Tidsuppskattningen för varje steg är inte huggen i sten men bygger på erfarenhet från ett antal processer. En viktig lärdom att ha med sig är att samverkan tar betydligt längre tid än man tror.

Vi brukar dela upp de sex stegen i två faser där vi ibland lägger in en avstämning och förnyad ansökan



De sex stegen i processen blir en gemensam referensram för vad som händer under arbetet som alla kan relatera till. Då undviker man att det pågår flera olika processer samtidigt. Bild-Jacqueline Forzelius

efter fas 1 (tre första stegen) för att platserna skall kunna få medel till att fortsätta med fas 2. Anledningen är att de som inte lyckats med fas 1 har väldigt små möjligheter att rätta till det i fas 2.

Får man inte göra något på riktigt?

Kort svar:

Jovisst får man det.

Längre svar:

Platsutvecklingsprocessen är tänkt att vara en mobiliserande insats som lägger grunden till en långsiktig samverkan på platsen – inte att genomföra en rad projekt och aktiviteter.

Men det kan ofta vara bra för processen och för det lokala engagemanget att det händer saker även under den inledande fasen. Det kan finnas avgränsade, mindre kostsamma saker som blir en katalysator för annat som leder arbetet framåt. Det är en stor fördel om arbetsgrupperna kan genomföra en eller några få sådana saker under fas två. Ännu bättre är det om detta kan genomföras genom samordning av resurser som redan finns på platsen. Kan man få till sådana lösningar har man i praktiken visat på att det är möjligt att påverka saker själv om man vill.

FAS I – Förankring, kartläggning, analys

Om man inte gör en gedigen förankring, kartläggning och analys som involverar de centrala samverkansparterna på platsen blir det svårt att gå vidare med en väl förankrad handlingsplan och ansvarsfördelning inför det långsiktiga arbetet. Därför kan man se dessa tre steg som en första fas. Efter den kan man sedan ta ställning till om det finns intresse av att arbeta vidare tillsammans och kring vilka frågor man vill samverka.



Förankring är den kanske viktigaste fasen. Om man inte lyckas få med sig folk på platsen i början blir det svårt längre fram. Bild-Jacqueline Forzelius

1. Förankring (3 månader)

I denna fas är fokus på att få med alla relevanta aktörer och klargöra syftet med platsutvecklingen.

En bra förankring hos relevanta aktörer underlättar arbetet i senare faser. Det är en stor fördel om de som skall vara en del av lösningen också är delaktiga i att identifiera problemet. Det är viktigt att involvera även de som kommer att kunna utgöra ett hinder för det fortsatta arbetet om man inte får dem med sig. Så här kan det se ut i praktiken.

Initiativet till att starta upp en platsutvecklingsprocess kommer ofta från en grupp personer på en plats. Ni har ofta ett syfte med varför ni vill påbörja en platsutveckling. Det kan vara både ett problem och en outnyttjad potential som är orsaken.

- Ta gärna en första kontakt med någon av oss i VGR som arbetar med platsutveckling. Beskriv er plats, er själva och varför ni vill driva en platsutvecklingsprocess. Vi gör en bedömning om ert initiativ passar in i någon aktuell satsning eller om vi kan stödja er på annat sätt. Därefter återkommer vi till er.

- Om vi bedömer att ni kan komma att beviljas stöd kommer vi gärna ut och besöker er på plats. Då informerar vi om vad vi kan stödja med och vi diskuterar mera i detalj kring vad ni vill göra och syftet med satsningen. Vi vill att en eller flera representanter kommunen deltar i detta möte eftersom deras engagemang är viktigt för att få ett bra resultat. Efter detta möte har vi ofta en gemensam bild av vad en ansökan skall innehålla.
- Nu kan ni skriva ansökan. Beroende på hur satsningen ser ut varierar mallen och villkoren för stöd. Ibland vill vi till exempel ha kommunal medfinansiering.
- När ansökan kommit in tar VGR beslut om det är aktuellt att påbörja fas 1. Då får ni också veta vilka personer från oss ni kan nyttja som regionalt processtöd.
- Om ansökan beviljas behöver ni skapa en initial arbetsgrupp för förstudien och en eller flera processledare som skall hålla ihop arbetet. Hur dessa utses beror av situationen på platsen men det är viktigt att processen upplevs transparent.
- Procesledaren behöver vara en person utan för starka egna särintressen och skall kunna ha kontakt med olika aktörer och grupper på platsen liksom med kommunen och få samman alla kring en process. Ofta är processledaren den enda som får ersättning för sitt arbete. Hur denna avlönas beror helt på situationen på platsen. Den regionala processtödjaren bör delta i detta möte för att klara ut rollerna.
- Ni på platsen behöver enas om hur man skall organisera arbetet med förstudien. Ett bra sätt är att processledaren har en mindre arbetsgrupp som driver arbetet framåt.
- Det är lämpligt att också ha en projektgrupp/styrgrupp som är väl insatt i arbetet och fungerar som bollplank för arbetsgruppen. I denna bör kommunen ingå. Det är bra om den regionala processtödjaren deltar på några av denna grupps möten.

- Utöver dessa två grupper kan det vara aktuellt att skapa tematiska arbetsgrupper redan under förstudien. Dessa behöver man skapa för att genomföra handlingsplanen och det kan vara bra att samma personer ingår i kartläggning och analys.
- När ni gjort förankringen bland aktörerna i projektgruppen behöver ni förankra processen bland bredare grupper på platsen. Ett bra sätt är ofta ett stormöte med workshop. Förutom förankringen är detta ett bra tillfälle att göra en första övning kring gemensam långsiktig målbild och kanske utnyttja tillfället till att göra delar av kartläggningen. Inbjudan till detta möte skall komma från projektgruppen eller arbetsgruppen – inte från oss i VGR eller kommunen.
- Det är bra om man inför inbjudan gör en sammanställning av vilka aktörer man vill bjuda in. Annars är det lätt att glömma bort vissa grupper.
- Man kan vänta med att utse lokal processledare till efter den första workshoppen. Det finns både för och nackdelar med detta. Fördelen är att man då kanske får fler intresserade personer som passar för rollen och att valet blir bredare förankrat. Nackdelen är att det då inte finns någon som kan ta hand om och bearbeta materialet från workshoppen vidare. Det är en stor fördel om processledaren själv har deltagit i den första workshoppen.
- När ni genomför den första workshoppen kan ni utnyttja den regionala processtödaren som ett externt stöd för att hålla i mötet. Det gör att alla på platsen kan delta i diskussionerna. Det är dock viktigt att det är ni som bjuder in och står som värdar för mötet, inleder och förklarar syftet. Om ni vill genomföra det själva finns det bra exempel på workshopmetoder i verktygslådan på webbplatsen.
- Ett första möte kan exempelvis vara upplagt såhär:
 - Info om vad syftet är och presentation av hela processen så alla aktörer har möjlighet att delta.
 - Kartövning – Vad är vår plats? Använd karta för att fånga in vad deltagarna uppfattar som avgränsning för platsen. Arbetsgruppen kan ha ett förslag klart men andra behöver få ge respons och ha möjlighet att justera gränsdragningar.
 - Övning SWOT-analys Hur är det på platsen idag?
 - Övning Trollspöt. Hur skulle det vara här om tio år om vi fick drömma fritt?
 - Detta material blir en första preliminär gemensam målbild att jobba vidare utifrån.
- Det är ni (gärna processledaren) som ansvarar för att samla in och sammanställa materialet från workshoppen. Var noga med att dela det med alla som deltog MEN också de som inte hade möjlighet. Nyttja de kanaler ni redan har i form av hemsidor, Facebook-grupper etcetera. Vänta inte för länge – skicka ut inom en vecka. Snabb återkoppling är viktigt i denna fas.
- Om ni fått med de viktigaste aktörerna i det fortsatta arbetet och har en preliminär målbild att arbeta mot är det dags att gå vidare till att ta reda på mera om sin plats genom en kartläggning. Passa på att värva medlemmar till en arbetsgrupp för detta i samband med förankringsarbetet och den första workshoppen.

2. Kartläggning (3 månader)

Under kartläggningen samlar man fakta om platsen från statistik och samråd med aktörer och boende. Det är en fas många vill hoppa över eftersom man tycker att man redan kan sin plats. Rätt genomförd är dock kartläggningen en viktig del i mobiliseringen på platsen och en väl genomförd kartläggning ger ofta en ny men framför allt gemensam bild av platsen. Kvantitativa resultat av kartläggningen kan vara värdefulla när man skall argumentera för långsiktiga mål och insatser i handlingsplanen.

Det är viktigt att kartläggningen fokuserar på några tematiska områden som man tror är relevanta för det



*Kartläggning av platsen ger ofta nya kunskap men framför allt en **gemensam** kunskap som är viktig för det fortsatta arbetet. Bild Jacqueline Forzelius.*

fortsatta arbetet (befolkningsutveckling, bostäder, näringsliv, trygga och otrygga platser etcetera).

Det är bra om man i sin kartläggning har med socioekonomiska data och kartläggning av platsens näringsliv. Genom att titta på data från ett längre tidsspänn kan man få syn på trender som ofta är en bra hjälp i arbetet framöver (in-utflyttning, underlag för elever i skolan, butikens omsättning, antal företag etcetera). Så här kan man lägga upp arbetet i denna fas.

- Processledaren och arbetsgruppen för kartläggningen utgår från det som redan samlats in vid workshoppen. Här finns förmodligen redan embryot till de saker ni behöver titta närmare på. Arbetsgruppen för kartläggningen kan vara en särskild grupp, projektgruppen eller en större grupp med fler aktörer. Det första ni behöver göra är att fastställa avgränsning av platsen. Denna avgränsning behöver inte vara huggen i sten men behövs för att kunna samla in kvantitativa data.
- En kartläggning kan läggas upp på många olika sätt. Många platser har haft nytta av att göra en Lokalekonomisk Analys (LEA) medan andra har arbetat med kartläggning genom Culture Planning metodik eller genom intervjuer och enkäter eller allt om man hinner och orkar.

Lokalekonomisk analys LEA

Om ni bestämmer er för att genomföra en LEA finns det en handledning i Grön LEA i verktygslådan. Statistikpa-

ketet för LEA beställer man från Statistiska centralbyrån (SCB) med avgränsningen som grund för beställningen. Avgränsningen kan vara både en befintlig administrativ gräns som exempelvis en socken men också ett eget inringat område på en karta. Det tar några veckor att få materialet och SCB tar ut en avgift för arbetet.

När man fått statistiken går man igenom den i arbetsgruppen utifrån handledningen. Det finns möjlighet att ta hjälp av exempelvis Hela Sverige Skall Leva, Coompanion eller annan aktör för att hjälpa till med LEA:n men den behöver göras av aktörerna på platsen.

Oavsett om man gör en LEA eller inte behöver man förmodligen komplettera statistiken med annan data man inte får från SCB eller med annan kartläggning. VGR har en del statistik som ni kan ha nytta av. Kommunen har oftast motsvarande statistik. Denna statistik är dock vanligen inte nedbruten på platsnivå.

Kartläggning genom Cultural Planning

Ett annat sätt att arbeta med kartläggning som också kan kombineras med LEA är Cultural Planning. Cultural Planning är en internationellt utvecklad metod för hur man utgår från platsens förutsättningar (kultur/identitet) när man planerar framtiden. Det finns ett nationellt nätverk för Cultural Planning och handböcker man kan ta del av i arbetet. Cultural Planning utgår inte som LEA från statistik utan bygger på att invånare på en plats identifierar platsens identitet och de värden som man kan bygga sin framtida utveckling på. CP har en tydligare koppling till den fysiska platsen än LEA. Ofta utgår man från kartmaterial över platsen i arbetet. Några processtödare i VGR har erfarenhet av kartläggning genom CP men om man vill gå djupare i arbetet kan vi hänvisa platserna till konsulter inom området som mot ersättning kan fungera som stöd i processen.

CP är en väldigt visuell metod som ofta skapar en involverande process på platsen. Det är till stor hjälp om kommunen kan ta fram kartmaterial som underlag till arbetsgruppen.

Känslokartläggning

En annan kompletterande metod för att få mera kunskap om människors förhållande till platsen är så kallad Känslokartläggning där människor på en plats får markera platser där de trivs respektive upplever som otrygga på en karta. Det ger en god bild av vilka områden på

en plats som man kan behöva fokusera på för att stärka platsens utveckling.

- Oavsett kartläggningsmetod behöver det ni kommit fram till sammanställas i ett dokument där man med fördel arbetar in även analysen av materialet. Detta blir en utmärkt utgångspunkt för en handlingsplan.

3. Analys (1 månad)

Utifrån kartläggningsmaterialet behöver ni nu göra en analys av vilka strategiska områden ni behöver arbeta vidare med på er plats. Analysen är intimt förknippad med kartläggningen men också med handlingsplanen. När ni analyserar kartläggningsmaterialet är det vanligt att man får revidera sin bild av platsen och därmed justera den ursprungliga målbilden. Det är bra om samma arbetsgrupp som gjorde kartläggningen också gör analysen men resultatet behöver förankras med övriga aktörer på platsen för att kunna fungera som underlag till handlingsplanen. Analysen och den justerade målbilden ligger till grund för arbetet i fas II.



Vad kan vi utläsa om platsen och dess framtid utifrån materialet i kartläggningen? I analysen bygger man grunden för målbild och handlingsplan.

Bild Jacqueline Forzelius.

- Det är vanligt att man inte fullt ut nyttjar kartläggningen för att revidera sin målbild utan bygger sin analys på den hypotes man hade innan. Då är det lätt att de lite större utmaningarna prioriteras bort till förmån för enklare, mer begränsade insatser. Det är för tidigt att göra detta i analysen. Här skall de stora utmaningarna/frågorna vara med och bidra till en långsiktig målbild.
- Ett bra sätt att tydliggöra trender på platsen är att räkna på hur det ser ut om 10 eller 20 år

om utvecklingen fortsätter som den gjort under motsvarande period bakåt.

- Det är också enkelt att visualisera i grafer och bilder som ofta säger mer än långa texter.
- Ofta fokuserar analysen på de problem ni upplever på platsen. Befolkningsutvecklingen går åt fel håll, skolan är hotad, kommunikationerna dåliga, butiken är på väg att läggas ner. Problem är en stark drivkraft för engagemang men glöm inte bort möjligheterna! De finns i den målbild som ni tillsammans tog fram i förankringsfasen.
- Ett effektivt sätt att spetsa till materialet är att ställa den preliminära målbilden mot analysen av nuläget och trenderna. Det är gapet mellan hur det är idag och vart ni vill som handlingsplanen skall fokusera på.
- Resultatet av kartläggningen och analysen behöver presenteras, diskuteras och förankras med alla involverade aktörer på platsen eftersom den skall ligga till grund för en gemensam målbild, långsiktiga mål och aktiviteter i handlingsplanen. Det är särskilt viktigt att återkoppla till dem som var med på första stormötet/workshopen.
- Ett bra sätt att göra detta är att bjuda in till ett nytt stormöte/workshop. Vid detta möte presenterar arbetsgruppen resultatet av kartläggningen och sin analys. Därefter gör man en workshop där deltagarna får reflektera över och kommentera kartläggningen och analysen. Det är bra om denna workshop leds av en neutral person som processstödaren så man inte hamnar i att ni i arbetsgruppen skall försvara ert arbete inför de andra.
- Analysen bör avslutas med ett första steg mot en gemensam målbild och förslag till långsiktiga mål för platsens utveckling. Det är bra om detta tas fram vid samma möte som man arbetar med analysen så arbetsgruppen/processledaren har mandat att skriva fram ett underlag till fas II.
- Stormötet/workshopen sammanfattas av

processledaren och skickas ut till alla deltagare och de aktörer som inte deltog fysiskt så man kan få synpunkter innan man sammanställer en rapport från fas 1.

- Fas 1 avslutas med att processledaren och arbetsgruppen sammanställer en kort rapport kring vilka parter som ingår i samarbetet, hur man genomfört sin kartläggning, vad man kommit fram till och vilken analys man gjort av vilka frågor man behöver fokusera på i det fortsatta arbetet. Denna rapport är underlag för beslut om medel för fas 2. Det är bra med ett möte mellan processledaren, arbetsgruppen och processtödjaren för att tillsammans prata igenom resultatet innan rapporten skickas in.

Fas II – gemensam målbild, handlingsplan, organisering och finansiering

I denna fas skall ni gå från att titta på hur det är idag till att arbeta fram en långsiktig plan för att stärka platsen och hitta en organisation/arbetsätt och resurser för att genomföra den. Då är det viktigt att man gjort en bra förankring och att de som skall vara en del av lösningen också varit del i att identifiera problemet.

Ett bra sätt att bygga en handlingsplan är Backcasting. Man vet nuläget genom kartläggningen. Man har ett gemensamt mål. I handlingsplanen beskriver man hur man skall ta sig från nuläge till målbild.

Det låter lätt men om det skall bli långsiktigt hållbart och alla skall känna ägande kräver det en hel del.

4. Gemensam målbild (2 månader)

När ni tog initiativ till en platsutvecklingsprocess var ni säkert en mindre grupp som hade en tanke om vad ni ville och vart ni ville. Under processen i fas I har fler aktörer kommit in, kanske med andra utgångspunkter och målbilder. Ni har också gjort en kartläggning av platsen och samlat uppgifter som antingen ger stöd för den ursprungliga hypotesen eller innebär att ni måste justera sin ursprungliga bild. Målbilden måste delas av aktörerna på platsen annars har man ingen nytta av den.

En gemensam målbild består av en vision som är en minsta gemensam nämnare för vad de olika aktörerna på platsen kan enas kring. Det blir ofta en ganska luftig



*Den gemensamma målbilden bygger på analysen och pekar ut riktningen för kring vad de olika aktörerna på platsen skall samordna sig.
Bild Jacqueline Forzelius*

formulering som kan uppnås endast på lång sikt men det är viktigt att den är bred och gemensam.

Exempelvis:

- En levande ö året runt

Visionen behöver brytas ner i några långsiktiga mål. Dessa skall vara mera konkreta och svara på frågan vad man behöver uppnå för att nå visionen. Exempel utifrån visionen ovan.

- Vi skall skapa möjlighet för fler att bo på ön året runt
- Vi skall ha kvar servicen på ön.
- Vi skall ha goda kommunikationer för att minska bilberoendet.
- Fler skall kunna få jobb genom en starkare besöksnäring

Utifrån underlag från workshop II tar arbetsgruppen fram ett förslag till vision och långsiktiga mål. Vision och mål behöver sedan återkopplas till de andra aktörerna på platsen för att säkerställa att arbetsgruppen tolkar resultatet från workshoppen rätt.

Det är en stor fördel om den gemensamma målbilden och/eller de långsiktiga målen i handlingsplanen kopplar till visioner och strategier i kommunen, kommunalförbundet, regionen eller i det LEADER-område ni ingår i. Det gör det mycket lättare både att få andras

engagemang och att få fram resurser för det ni vill göra. Om man kan se att det som görs på lokal nivå hjälper till att lösa en större, gemensam samhällsutmaning har man större möjlighet att få hjälp av de offentliga aktörerna.

Delmålen bör spegla de olika fokusområden ni behöver arbeta vidare med. Det är bra om ni kan skapa tematiska arbetsgrupper för dessa om man inte gjort det innan. Det är ofta lättare att få med folk kring en fråga man brinner för eller påverkas av än kring en kartläggning. Det är också ett utmärkt sätt att involvera kommunen i arbetet.

- Skapa möjlighet för fler att bo på ön året runt – adjungera planarkitekt eller dylikt.
- Bibehållen service – adjungera näringsutvecklare
- Goda kommunikationer för att minska bilberoendet – adjungera infrastrukturplanerare
- Fler jobb inom besöksnäringen – adjungera besöksnäringutvecklare

När ni skapar tematiska grupper är det bra om någon i varje grupp tillsammans med processledaren ingår i arbetsgruppen/projektgruppen/styrgruppen. Då fungerar det som en samordningsgrupp som håller ihop helheten i det fortsatta arbetet utan att man behöver ha ständiga stormöten. Den regionala processstödjaren bör delta i denna grupps möten men kan naturligtvis också vara med på vissa arbetsgruppsmöten vid behov.

5. Handlingsplan (4 månader)

Om ni har enats om en vision och tagit fram *långsiktiga delmål samt en bild av nuläget* är det nu ganska enkelt att bryta ner målen i konkreta mätbara aktiviteter på kortare sikt. Till skillnad från visionen och de långsiktiga målen är det bra om aktiviteterna är SMART:a. Det finns ett stort pedagogiskt symbolvärde i att kunna bocka av att man genomfört specifika aktiviteter – att något händer. Ibland sätter man upp målen väl synliga någonstans i området där många passerar och rent visuellt sätter en bock i en ruta när något är klart.

Exempel:

Anlägg en vandringsled kring ön – klart december 2021 – kostnad 725 000 kr – ansvar Idrottsföreningen – projektansökan LEADER februari 2020.



Handlingsplanen är det dokument där man samlar vad man skall göra, hur man skall genomföra det och vem som är ansvarig.

Bild Jacqueline Forzelius

SMARTA mål

Specifika – tydligt formulerat och konkret beskrivet vad som skall göras

Mätbara – man skall kunna veta när man uppnått målet

Accepterat – av den som skall ansvara för genomförandet

Realistiskt – Möjligt att genomföra

Tidssatta – beskriver när aktiviteten skall vara genomförd

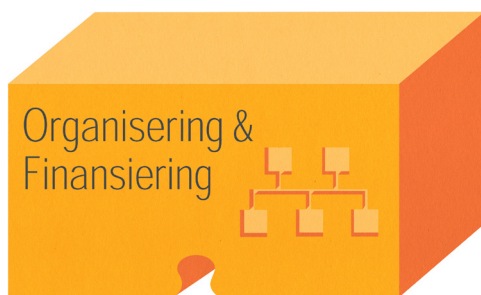
Det är rimligt att ha tre till fem aktiviteter under varje delmål. Om det blir för många orkar man inte hålla koll på alla samtidigt. Aktiviteterna bör gå att genomföra på ett eller max två år varefter planen uppdateras.

Varje aktivitet skall ha någon ansvarig person eller organisation. Denna skall frivilligt ha tagit på sig ansvaret. Ett vanligt fel är att man gör en handlingsplan som är utformad som en kravlista till kommunen med allt de måste göra för att lösa problemen på platsen. Ett bättre sätt är att aktiviteterna i handlingsplanen är en mix av vad som är ett kommunalt ansvar, vad näringslivet kan bidra med samt vad civilsamhället kan ta på sig att genomföra.

Det finns en mall för handlingsplan på webbsidan som man kan använda om man vill. Där finns också exempel på handlingsplaner andra gjort som man kan inspireras av. Det finns dock inget rätt och fel. Har ni en egen version som bättre passar era behov så är det lika bra. Det är er plan – ni vet bäst hur den skall se ut för att vara användbar.

6. Organisering och finansiering (3 månader)

En plan är inte mer än en skrivbordsprodukt om man inte hittar ett arbetssätt för hur man skall se till att det man kommit överens om genomförs. Organise-



*Om handlingsplanen skall realiseras måste någon vara ansvarig för att hålla ihop arbetet långsiktigt. Man måste också se till att man har de resurser som behövs.
Bild Jacqueline Forzelius*

ring och finansiering är också intimt förknippad med handlingsplanen. Det handlar dels om att följa upp den ansvarsfördelning av aktiviteterna som specificeras i handlingsplanen, men också ett klargörande av hur man skall fortsätta arbeta med att nå visionen och de långsiktiga målen.

- Vem skall ansvara för att hålla ihop arbetet långsiktigt?
- När hur och av vem revideras handlingsplanen?
- Hur säkerställer man att kommunen blir involverad?

Organisering behöver inte innebära att ni bildar en ny organisation. Ibland finns det en naturlig lokal organisation som kan vara ägare av handlingsplanen och ansvara för det långsiktiga arbetet och samarbetet med kommunen och andra parter. Det kan vara ett ö-råd, ett byalag eller dylikt.

Men om man inte har någon sådan organisation kan man behöva skapa den. Det finns en massa olika exempel på hur platser löst detta som har olika för- och nackdelar. Mer information och exempel finns på webbsidan.

- Man kan bilda en ny paraplyförening för de befintliga föreningarna på platsen som samordnar de frågor man har gemensamt istället för att varje förening enskilt har dialog med kommun och andra parter.
- Om föreningen skall hantera pengar kan det vara bra att bilda en ekonomisk förening.

- Man kan skriva ett flerårigt IOP (idéburet offentligt partnerskap) mellan en befintlig förening och kommunen med handlingsplanen som gemensamt dokument där man kommer överens om hur man skall samverka för att lösa en gemensam fråga och hur man fördelar de resurser som behövs.
- Man kan bilda ett lokalt Utvecklingsbolag (aktiebolag) som driver arbetet och där ni som bor på platsen är aktieägare. Ofta görs detta i form av ett svb-bolag (Aktiebolag med vinstutdelningsbegränsning) för att säkerställa att eventuella vinster återinvesteras i platsen.
- Man kan också välja att organisera sig lösare i ett nätverk men måste då klargöra hur man säkerställer att olika grupper blir involverade.

Om ni skall bilda en ny organisation som ett resultat av er platsutveckling finns det en hel del hjälp att få kring hur man går tillväga. Det är också bra att ta kontakt med någon annan plats som gjort ett liknande val av organisering och ta del av deras erfarenheter innan ni bestämmer er.

Organisationsform är inte oväsentligt men grunden för ett fortsatt långsiktigt arbete är att det är kul och meningsfullt att engagera sig. Det är lätt att en engagerad person som vill att något händer nu tappar sugen om det upplevs för byråkratiskt, långsamt och svårarbetat att engagera sig.

Ta vara på de som vill något.

Hjälp och stöd

Vi har samlat information, kontaktuppgifter, goda exempel och tips på upplägg av workshops på en webbsida. Där hittar ni också kontaktuppgifter till vem ni kan ta kontakt med i Västra Götalandsregionen om ni vill komma igång med en platsutveckling.

www.vgregion.se/hallbaraplatser.

