

Handläggare  
Lagerkvist Monika

Datum  
2012-03-20

Diarienummer  
KSN-2012-0528

Kommunstyrelsen

## **Ansökan om medel för att Bryta utanförskap genom utveckling och arbetskraftsförsörjning på landsbygden; Ulva Park**

### **Förslag till beslut**

Kommunstyrelsen föreslås besluta

**att** bevilja Lantbrukarnas Ekonomi AB – LRF Mälardalen max 1 628 000 kr i bidrag för maj till och med december 2012 ur kommunstyrelsens medel för samverkanslösningar

**att** efter inlämnad redovisning senast 31 oktober 2012 besluta om storleken för fortsatt bidrag år två och år tre, samt

**att** besvara ansökan i enlighet med **bilaga 1**.

### **Ärendet**

Lantbrukarnas Ekonomi AB – LRF Mälardalen ansöker i skrivelse från den 9 mars 2012 om bidrag från kommunstyrelsens medel för samverkanslösningar mot utanförskap (**bilaga 2**). Samverkan kommer att ske med Navet inom utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden samt med Jälla naturbruksgymnasium. LRF ansöker om 1 628 000 kr år 2012, 1 792 000 kr för 2013 och 1 537 000 kr för 2014.

### **Bakgrund**

LRF har under perioden juni – oktober 2011 varit en part i pilotprojektet Innovation Landsbygd och vill fortsätta det arbetet som påbörjat en utveckling av livsmedelsproduktion med nya grödor i samverkan med landsbygdens aktörer och utländsk kompetens. Pilotprojektet har finansierats av LRF och Landsbygdsprogrammet genom Länsstyrelsen i Uppsala län. Pilotprojektet har även fått bidrag från jordbruksverket, arbetsförmedlingen (instegsjobb och nystartsjobb), kommunstyrelsen och utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden i Uppsala kommun, Enköpings, Heby och Östhammars kommuner

samt SKB näringslivsutveckling. Leader upplandsbygd har varit samarbetspartner och näringen har representerats av sju ekologiska lantbruk i Uppland.

Pilotprojektets förstudie pekade ut livsmedelsproduktion som en särskilt intressant inriktning i Uppland för samverkan mellan landsbygdens aktörer och utländsk kompetens. Ett innovationsteam skapades, bestående av nyanlända agronomer och personer med agrar arbetslivserfarenhet, med uppgift att identifiera nya möjliga grödor som är hälsosammare och mer miljövänliga än de livsmedel vi använder idag och samtidigt identifiera ekonomiskt lönsamma marknader för det uppländska lantbruket (**bilaga 3**).

Pilotprojektet har bland annat tagit fram och beskrivit en skalbar modell för tillväxt genom mångfald som levererats till Jordbruksverket i november 2011 (**bilaga 4**). Närmare femtio olika grödor har identifierats med potential att odlas i Uppland och som har bättre näringsvärde och lägre miljöpåverkan än dominerande svenska grödor. Under projekttiden har en ansökan inlämnats till Jordbruksverket om forskningsmedel i samverkan med Sveriges lantbruksuniversitet/JTI. Forskningsprojektet kommer att ge två till tre personer med utländsk bakgrund sysselsättning i två år. Projektet har tagit fram odlingsplaner för sju gårdar i Uppland för demonstrationsodling och försäljning under 2012-2013.

Pilotprojektet har förlängts till och med mars 2012 och har finansierats av LRF, Landsbygdsprogrammet genom Länsstyrelsen, av kommunstyrelsen och utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden i uppsala kommun samt av Enköpings kommun för att:

- etablera en långsiktig verksamhet för att fortlöpande bryta utanförskap genom att engagera utländsk kompetens i arbete, utveckling, produktion och försäljning inom landsbygdens näringar
- ta fram förslag till en samverkansplattform för långsiktig utveckling av ett socialt företag som bas för verksamheten.

Open Eye Innovation Management AB har beviljats projektmedel från Tillväxtverket med 300 000 kr ur programmet Sociala innovationer och affärsutveckling i arbetsintegrerande företag. Open Eye bedriver detta projekt parallellt och sökte medel från Uppsala kommun kommer att medfinansiera de projektmedel som Tillväxtverket beviljat, 300 tkr.

#### Aktuell ansökan

LRFs ansökan om projektmedel sker med avsikt att skapa möjligheter till arbete på landsbygden för personer i etableringsfas med utländsk bakgrund eller med försörjningsstöd och samtidigt medverka till förnyelse inom odling och livsmedelsproduktion i Uppland. Projektet är en fortsättning på pilotprojektet Innovation Landsbygd.

Projektet Ulva Park har som ett mål att etablera ett socialt företag som ska bedriva affärsverksamhet och bli självförsörjande efter projekttiden. Tillväxtverkets medel avser därför att användas till etablering och affärsutveckling av det sociala företaget Ulva Park. LRFs del i projektet avser ansvar för projektledning, coachning, provodlingar, utbildning och driftskostnader för att utbilda, driva praktik och tillhandahålla resurser för lantbrukare och deras testodlingar. I samband med att det sociala företaget bildas sker överlämning av

projektägarskap från LRF till det sociala företaget Ulva Park. Målet är att överlämning sker under senare del av år 2012. LRF kommer under projektets alla tre år att bistå med kompetens och kontakter samt ansvara för att utvärderingen av projektet genomförs av en extern utvärderare under hela projektiden.

Projektet rekryterar 8-10 projektdeltagare per år i samarbete med Navet, ger dem en introduktionskurs till svenskt lantbruk i samarbete med Jälla Naturbruksgymnasium och tillhandahåller sedan praktik och förmedlar uppdrag och anställningar till landsbygdsföretag i Uppsalaområdet.

Det sociala företaget, Ulva Park, ska etableras under 2012 och utvecklas under projektiden 2012-2014 så att det efter projektiden blir en självfinansierande verksamhet genom dels försäljning av livsmedelsprodukter och dels genom uthyrning av arbetskraft inom landsbygdens näringar. På så vis hoppas man långsiktigt medverka till att bryta utanförskap genom att skapa kontakter, praktik och arbete för arbetssökande personer med utländsk bakgrund inom landsbygdens näringar och bidra till ekonomisk utveckling på landsbygden.

#### Föredragning

Tanken med samverkansmedlen är att stödja arbetet med kommunfullmäktiges inriktningsmål i kommunens övergripande beslutsdokument, Inriktning, verksamhet, ekonomi (IVE) 2012 – 2015. Där sägs att nämnderna i aktiv samverkan inom och utom kommunen ska bryta människors utanförskap. Frivilligsektorn och näringslivet är viktiga parter i arbetet med att skapa delaktighet. Utanförskap ska brytas genom fokus på arbetslinjen. Härtill sägs att utvecklingen av sociala företag ska uppmuntras för att möjliggöra att fler kommer i sysselsättning.

Det arbetsmarknadspolitiska programmet säger att ”För att arbetslinjen ska fullföljas ska berörda nämnder utveckla kontakter med näringsliv, offentlig sektor, universiteten och det civila samhället i övrigt. Detta för att dels nå ett bra resultat i arbetet och ett effektivt resursutnyttjande, dels få influenser och stimulans till utveckling och tillväxt.”

Många personer som kommer till Sverige har en bakgrund på landsbygden i sitt ursprungsland. Dessa personer har svårt att hitta arbete inom jordbruket i Sverige. Lantbruk är oftast små enskilda företag och det finns få naturliga kontaktytor mellan den invandrade befolkningen och landsbygdens näringar. Denna grupp samt övriga samhället efterfrågar idag grödor som inte odlas i Sverige idag och genom att odla fler grödor i närområdet minskar behovet av import och långa leveranser.

Kommunstyrelsen och utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden har under 2011 samverkat och medverkat till att ett pilotprojekt i två etapper har kunnat drivas. Kommunstyrelsen har medverkat ur ett näringslivsperspektiv och nämnden för att säkra arbetstillfällena för nyanlända flyktingar och invandrare.

Samorganisationen för invandrarföreningar (SIU) kommer att finnas med i projektets referensgrupp. I samarbete med Hela Sverige ska leva – Uppsala och länsstyrelsen samt med

Samverkansmedel från utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, har organisationen i oktober 2011 genomfört en förstudie och en konferens om mångfald om möjlighet i Uppsalalandsbygden. Ett av SIUs mål med konferensen var att hitta vägar för hur utlandsföddas kompetens ska kunna tas till vara och utvecklas. Deras ambition är också att få till stånd samverkan mellan landsbygdsföreningar och invandrarföreningar.

LRF beskriver i sin ansökan bakgrunden till varför förbundet engagerar sig. Ansökan kan sägas vara innovativ. Det av LRF beskrivna projektet Ulva Park kan anses leva upp till de mål som kommunfullmäktige beslutat och som redovisats ovan. För kommunen innebär projektet både att medverka till att utveckla näringslivet och medverka till integration på landsbygden samt att ta tillvara utrikes föddas kompetens inom de gröna näringarna. Det finns förutsättningar i projektet för otraditionell samverkan mellan de olika aktörerna i referensgruppen och med Navet samt med Jälla Naturbruksgymnasium.

Projektet kan ta emot mellan 8-10 arbetslösa personer per år. Antalet är anpassat till att projektet befinner sig i ett uppbyggnadsskede och behöver hitta formerna. De nya grödorna ska också etableras och det sociala företaget formas.

Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden har i dagsläget inte några kompletterande aktörer upphandlade inom området arbetsmarknadsinsatser för denna målgrupp. För Navet innebär projektet en möjlighet att pröva nya placeringsområden för de arbetslösa med försörjning från kommunen. Placeringarna sker alltid i samarbete med arbetsförmedlingen, som finns representerat i Navet. Vid kontakt med kontoret för barn, ungdom och arbetsmarknad har framgått att det i dagsläget inte skulle vara aktuellt att köpa 10 årsplatser i det föreslagna projektet, eftersom platspriset skulle vara för högt.

Ansökan gäller två år och åtta månader från och med den 1 maj 2012 till och med den 31 december 2014. Eftersom området för samverkan är under utveckling föreslås kommunstyrelsen att stödja projektet under ovan nämnda tid. Målet är att projektet ska utvecklas till en självbärande verksamhet vad gäller kostnader. Detta bör innebära att det ekonomiska bidraget kan minskas om intäkterna visar sig bli större än angivet i ansökan. 2012 års verksamhet behöver därför redovisas och projektet bör visa sin affärsutveckling kommande år innan beslut om bidragsnivå tas för var och ett av de två nästkommande åren. Mot bakgrund av detta bör kommunstyrelsen kräva redovisning av hur verksamheten utvecklas och vilka effekter och resultat som uppnåtts både ur ett ekonomiskt – och ett utanförskapsperspektiv.

Vid användande av konsulttjänster i projektet förutsätts att upphandling enligt lagen om offentlig upphandling genomförs.

*Ekonomiska konsekvenser*

Kommunstyrelsen förfogar över medel för bidrag till samverkanslösningar. För 2012 finns 5 085 480 kr till förfogande. Hittills har kommunstyrelsen per den 15 mars 2012 beviljat bidrag till samverkanslösningar med 451 277 kr för 2012. Det föreslagna bidraget ryms därför inom befintlig ekonomisk ram.

Kommunledningskontoret

Kennet Holmstedt  
stadsdirektör

Handläggare  
Lagerkvist Monika

Datum  
2012-03-15

Diarienummer  
KSN-2012-0528

### **Ansökan om medel för att Bryta utanförskap genom utveckling och arbetskraftsförsörjning på landsbygden; Ulva Park**

Kommunstyrelsen har idag behandlat er ansökan om bidrag från medel för samverkanslösningar och beslutat bevilja er organisation samverkansmedel. För 2012 uppgår bidraget till max 1 628 000 kronor.

Medlen kommer att betalas ut i två omgångar under 2012. Den första utbetalningen på 1 000 000 kronor kommer att ske i början av maj. Efter att ni senast 31 oktober 2012 redovisat hur verksamheten utvecklas och vilka effekter och resultat som uppnåtts både ur ett ekonomiskt – och ett utanförskapsperspektiv betalas maximalt 628 000 kronor ut. Eventuella intäkter i form av försäljning av produkter ska frånräknas bidraget. Därefter tas beslut om storleken för fortsatt bidrag år två. Samma procedur sker under 2014.

Kommunstyrelsen förutsätter att i den mån konsulter krävs i projektet genomförs en upphandling enligt lagen om offentlig upphandling då projektets ekonomi i hög utsträckning är beroende av kommunalt bidrag.

Lycka till med projektet.

För kommunstyrelsen

Fredrik Ahlstedt  
Ordförande

Astrid Anker  
sekreterare

09 mars 2012

Projektets titel Ulva Park – Arbetskraftsförsörjning och utveckling på landsbygden	Organisationsnummer 556032-9269
Projekttid 1 maj 2012 – 31 dec 2014	Kundnummer hos finansiär
Finansiär/ finansiärer <b>Uppsala kommun</b>	
Projektägare Lantbrukarnas Ekonomi AB LRF Mälardalen Box 23 745 21 ENKÖPING	Bankgiro 5226-1187
Kontaktpersoner Mona Nordberg-Holmsten	Telefon 0171-417632
E-post <a href="mailto:mona.nordberg@lrf.se">mona.nordberg@lrf.se</a>	

## **1. Sammanfattning**

### **Bryta utanförskap genom utveckling och arbetskraftsförsörjning på landsbygden**

Projektet syftar till att skapa möjligheter till arbete på landsbygden för personer i etableringsfas med utländsk bakgrund eller med försörjningsstöd och samtidigt medverka till förnyelse inom odling och livsmedelsproduktion i Uppland

Många personer som kommer till Sverige har en bakgrund på landsbygden i sitt ursprungsland. Dessa personer har emellertid svårt att hitta arbete inom landsbygdens näringar i Sverige eftersom det finns få naturliga kontaktytor mellan invandrande befolkning och lantbruksföretag.

Personer med utländsk bakgrund kan tillföra kunskaper om nya grödor och matkultur och kan därmed medverka till utveckling inom lantbruket i Sverige. Grupper med utländsk matkultur efterfrågar ett stort antal grödor som inte odlas i Sverige idag.

Genom att projektet bidrar till både arbetskraft och förnyelse inom jordbruk och livsmedelsområdet skapas ekonomisk utveckling och arbetstillfällen på landsbygden för personer som idag står utanför arbetsmarknaden.

09 mars 2012

Projektet är en fortsättning på pilotprojektet *Innovation Landsbygd*, som påbörjat en utveckling inom lantbruket med nya grödor i samverkan mellan lantbrukare och utländsk kompetens.

Open Eye Innovation Management AB har beviljats projektmedel från Tillväxtverket med 300 000 kr ur programmet Sociala innovationer och affärsutveckling i arbetsintegrerande företag (Dnr 2011004531, ärendeid 00164650). Open eye bedriver detta projekt parallellt och sökta medel från Uppsala Kommun kommer att medfinansiera de projektmedel som Tillväxtverket beviljat.

Projektet Ulva Park har som ett mål att etablera ett socialt företag som ska bedriva affärsverksamhet och bli självförsörjande efter projekttiden. Tillväxtverkets medel avser därför att användas till etablering och affärsutveckling av det sociala företaget Ulva Park. Lantbrukarnas Ekonomi AB:s del av projektet avser ansvar för projektledning, coachning, provodlingar, utbildning och driftskostnader för att utbilda, driva praktik och tillhandahålla resurser för lantbrukare och deras testodlingar. I samband med att det sociala företaget bildas sker överlämning av projektägarskap från Lantbrukarnas Ekonomi AB till de sociala företaget. Målet är att överlämning sker under senare del av 2012. LRF kommer under projektets alla 3 år att bistå med kompetens och kontakter. LRF ansvarar även för att utvärderingen av projektet genomförs av en extern utvärderare under hela projekttiden.

## 2. Projektid

1 maj 2012 – 31 dec 2014

## 3. Målgrupp

Projektet har två målgrupper

1. Kvinnor och män i etableringsfas med utländsk bakgrund eller med försörjning från Uppsala kommun.
2. Lantbruksföretag i Uppland, med intresse för odling av nya grödor.



09 mars 2012

## 4. Syfte

Projektet rekryterar projektdeltagare, ger dem en introduktionskurs till svenskt lantbruk i samarbete med Jälla Naturbruksgymnasium och tillhandahåller praktik och förmedlar uppdrag och anställningar till landsbygdsföretag i Uppsalaområdet.

Projektet bidrar till att introducera odling av nya grödor som öppnar upp för nya marknadskanaler.

Projektet ska bilda ett socialt företag, Ulva Park, som etableras under 2012. Ulva Park byggs upp under projekttiden 2012 – 2014 och avser att efter projekttiden bli en självfinansierande verksamhet genom dels försäljning av livsmedelsprodukter och genom uthyrning av arbetskraft inom landsbygdens näringar. Ulva Park ska långsiktigt medverka till att bryta utanförskap genom att skapa kontakter, praktik och arbete för arbetssökande personer med utländsk bakgrund inom landsbygdens näringar och bidra till ekonomisk utveckling på landsbygden.

## 5. Projektets mål

Ett socialt företag bildas 2012 som ska ta över huvudmannskapet för projektet under åren 2013 och 2014

Minst fem tidigare arbetslösa personer med utländsk bakgrund ska efter projekttiden (3 år) ha erhållit arbete inom landsbygdens näringar.

Flera nya grödor som visat god avkastning både avseende produktion och intäkter odlas på gårdar i Uppland

Minst två nya grödor ska ha analyserats och beskrivits vetenskapligt vad gäller näringsinnehåll, odlingsförutsättningar mm.

## 6. Bakgrund, projektidé och genomförande

### 6.1 Bakgrund

#### **Utländsk kompetens som utvecklingskraft och arbetskraft inom lantbruk och matproduktion**

Andelen utrikes födda i Uppsala kommun är 16%.<sup>1</sup> Inom gruppen arbetslösa i Uppsala kommun utgör utrikes födda 40%.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Uppsala kommunfakta 2011

<sup>2</sup>UPPSALA KOMMUN - INRIKTNING, VERKSAMHET, EKONOMI 2012 – 2015

09 mars 2012

I Sverige som helhet har närmare 1,9 miljoner personer utländsk bakgrund. Majoriteten av dessa personer bor i städerna. Många av de som kommer till Sverige har emellertid sin bakgrund på landsbygden och har kunskaper och erfarenheter som är värdefulla för landsbygdens näringar<sup>3</sup>. Utredningen *Mångfald som möjlighet* tar upp småskaligt landsbygdsföretagande som en möjlighet för integration på landsbygden. Utredningen ser en potential i det entreprenörskap och kunnande som många invandrare har inom exempelvis mat, hantverk och turism.<sup>4</sup>

### Mat till varje pris

För Sveriges livsmedelsproducenter är de stigande priserna på olja, handelsgödsel, bekämpningsmedel mm på den globala marknaden en utmaning. Samtidigt utgör en ökad livsmedelsimport en stor konkurrens.

”Världens matproduktion enligt FN behöver öka med 70 procent till år 2050, samtidigt som växthuseffekten och klimatförändringar påverkar förutsättningarna att producera mat. På grund av detta ser allt fler länder produktionen av mat som en viktig strategisk resurs och formulerar därför nationella strategier för ökad matproduktion utifrån ett hållbarhets-, klimat- och försörjningsansvar. Med god vattentillgång och relativt gynnsamma väderförhållanden ökar förväntningarna på länder som Sverige att öka sin matproduktion”.<sup>5</sup>

Sverige importerar idag ca 50% av den mat som boende i Sverige konsumerar. Importen ökar snabbt. Den svenska matproduktionen förlorar i konkurrensen. Ökningen av importen är störst för de varor som direkt konkurrerar med det svenska jordbruket. Importen av sådana varor har under åren 1990 -2008 mer än fördubblats (från 12% till 28%). För varor med liten eller ingen produktion i Sverige har importen bara ökat med 5% under motsvarande tid. Det beräknade värdet i konsumentledet av importerade livsmedel beräknas till 110 miljarder.<sup>6</sup> (Dessa siffror baseras på SCBs statistik från 2008, den senast tillgängliga då rapporten skrevs 2010.)

Siffrorna för importtrenden fortsätter att öka. Som en jämförelse kan man nämna att den totala importen till Sverige föll kraftigt 2009 eller med 16 procent i volym (17 procent i värde). Matimporten däremot, gick åt motsatt håll och ökade med knappt 1 procent i volym och knappt 6 procent i värde. Mönstret med successivt ökad matimport bröts alltså inte 2009.<sup>7</sup>

När det gäller köpkraft och konsumtion så är utrikes födda hushålls köpkraft 12% av den totala köpkraften i landet. 2007 var utlandsföddas totala köpkraft 146,8 Mdr. Utlandsföddas konsumtion av livsmedel utgör 13%, ( 15,5 mdr). Eftersom

---

<sup>3</sup>Grön mångfald, Landsbygdsnätverket 2010

<sup>4</sup>Mångfald som möjlighet, SOU 2008:56

<sup>5</sup><http://www.lrf.se/lrf-och-de-grona-naringarna/politisk-paverkan-for-landsbygden/val-2010/33-tips-infor-valet-2010/maten/>

<sup>6</sup>LRF PM ver 2, 2010-08-04 Mats Reidius

<sup>7</sup><http://www.lrf.se/om-lrf/kontakta-lrf/press/nyheter/20101/matimporten-fortsatte-att-oka-under-2009-/>

09 mars 2012

utlandsfödda (OBS andra generations invandrare ej inräknade) i de flesta fall har en utländsk matkultur avser detta belopp (15,5 mdr) till stor del inköp av importerade livsmedel. Det torde således finnas en potential att öka försäljningen av svenskproducerade livsmedel till denna grupp.<sup>8</sup>

Enligt olika studier av vad invandrare efterfrågar så är det exempelvis mycket grönsaker och även kött och mejeri. Utbudet av exotiska grönsaker ökar i svenska butiker. Det absolut flesta grönsakerna för utländsk matkultur importeras. Många grönsaker, som okra och molochia finns nästan enbart frysta. Det är stor efterfrågan även på lokalproducerat, på färska örter och kryddor, inlagda grönsaker mm, men de svenska produkterna är inte på långa vägar anpassade i utbud och smak till denna efterfrågan.

Svenska konsumenter är duktiga på att ta till sig utländsk matkultur. Ett exempel är den snabba etableringen av quinoa i svensk kosthållning. Det torde därför finnas stor potential till försäljning av svenskproducerade exotiska grödor även till svenska konsumenter.

Konsumenternas intresse för bovete, linser, bönor, amarant och liknande ökar stadigt enligt importörerna. Många efterfrågar alternativ till traditionella grödor som vete på grund av glutenallergi eller andra hälsoskäl. Det är också värt att notera att många av dessa grödor produceras utanför EU och införs med importtullar. Till exempel linser importeras i huvudsak från Kanada. Enligt Saltå kvarn och Kung Markatta är det svårt att få tag i ekologiska produkter från dessa länder till bra pris. Svenska producenter torde därför kunna konkurrera på den lokala marknaden både med konventionellt och ekologiskt odlade produkter.

### **Pilotprojektet Innovation Landsbygd under 2011**

LRF har under perioden juni – okt 2011 varit en part i pilotprojektet Innovation Landsbygd. Pilotprojektet har medverkat till att bryta utanförskap och öka anställbarheten hos arbetslösa personer med utländsk bakgrund och kompetens genom inventering och testodling av nya grödor.

Pilotprojektets förstudie pekade ut livsmedelsproduktion som en särskilt intressant inriktning i Uppland för samverkan mellan landsbygdens aktörer och utländsk kompetens.

Ett innovationsteam skapades med sju nyanlända arbetslösa agronomer som kommer från Iran, Egypten, Peru, Indien, Etiopien, Palestina och Japan. Innovationsteamets uppgift var att identifiera nya möjliga grödor på en ny lönsam marknad för det uppländska lantbruket.

### **Pilotprojektets resultat**

- Pilotprojektet har tagit fram och beskrivit en skalbar modell för tillväxt genom mångfald som levererats till Jordbruksverket i nov 2011
- En tidigare arbetslös person med utländsk bakgrund har erhållit fast heltidsanställning i ett landsbygdsföretag

---

<sup>8</sup>LRF, Den mångkulturella matmarknaden

09 mars 2012

- Pilotprojektets team har identifierat närmare femtio olika grödor med potential att odlas i Uppland och som har bättre näringsvärde och lägre miljöpåverkan än dominerande svenska grödor
- En ansökan till Jordbruksverket om forskningsmedel i samverkan med SLU/JTI. Forskningsprojektet kommer ge 2-3 personer med utländsk bakgrund sysselsättning i två år
- Odlingsplaner för sju gårdar i Uppland har tagits fram för demonstrationsodling och försäljning under 2012-2014

## 6.2 Projektidé

### Förutsättningarna finns i Uppland

I Uppland finns en potential för mer odling men också för arbetstillfällen för personer med utländsk erfarenhet om olika grödor och matkultur. Uppland har ett av Sveriges bördigaste områden som lämpar sig väl för odling av nya grödor. Området har också tillgång till kompetens inom både odling, marknad och forskning och det i kombination med närheten till en storstadsmarknad borgar för goda förutsättningar.

Uppsala kommuns inriktningsmål för arbetsmarknadsområdet är att genom aktiv samverkan inom och utom kommunen bryta människors utanförskap. Kommunen understryker det egna arbetets värde och vill skapa förutsättningar för att människor ska bli självförsörjande och bidra till en socialt och ekonomiskt hållbar utveckling.<sup>9</sup> Projektet syftar till att göra sådan självförsörjning möjlig för personer med utländsk härkomst inom landsbygdens näringar.

## 6.3 Projektavgränsningar

Projektet ska inte jobba med:

Odling av grödor som redan är etablerade i Sverige

Arbetslösa personer med svensk bakgrund

## 6.4 Riskanalys och åtgärder

Risk: Ointresse från målgrupp

Åtgärd: Visa på möjligheter för målgruppen till egen framtida utkomst

Risk: Svårigheter att få tag i utsäde

---

<sup>9</sup>Uppsala kommun; *Arbetsmarknadspolitiskt program 2010* och Uppsala kommun; Utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden, *Uppdragsplan 2012-2015*

09 mars 2012

- Åtgärd: Tidig planering och införskaffning av utsäde
- Risk: Önskad spridning av gröda eller angrepp
- Åtgärd: Utsäde ska importeras enligt Jordbruksverkets föreskrifter.  
Forskningsamverkan med SLU, JTI och Jordbruksverket.
- Risk: Bildande av socialt företag under 2012, försenas.
- Åtgärd. Planerade aktiviteter under 2013 och 2014 kommer inte att startas upp innan det sociala företaget är bildat.

Projektledningen har tydliga direktiv att projektets fortlevnad är beroende av att de sociala företaget bildas.

## **7. Kommunikation**

Information och kommunikation kring projektets aktiviteter och resultat sker via LRF Mälardalens informationskanaler samt projektets egen webbsida.

Projektledningen har till uppdrag att i uppstartsskedet av projektet tillsammans med LRF Mälardalen kommunicatör ta fram en kommunikationsplan.

## **8. Genomförande av projektet**

### **8.1 Aktivitets- och tidsplan för genomförande och avslut**

Aktiviteter och budet redovisas i bilaga för respektive år.

## **9. Uppföljning, utvärdering**

Projektets resultat redovisas enligt Uppsala kommunstyrelsens önskemål.

Utvärdering av projektet sker genom extern utvärderare. Kostnaden för utvärdering tas upp under år 1 för att ge möjlighet för utvärderaren att vara delaktig från början genom "on going evulation".

## **10. Genomförandeorganisation och dess roller**

Samverkanspart

Navet, Uppsala kommun, verksamhetschef Gunnar Nylén

09 mars 2012

Jälla Naturbruksgymnasium. Den utbildning som ska genomföras kommer att finansieras av projektet som beviljats av Tillväxtverket.

Styrgrupp	Regionchef och förtroendevald för LRF Mälardalen, representant för Jälla Naturbruksgymnasium. Representant från Uppsala kommun.
Projektledare	Projektledning köps in av projektägaren från Open Eye AB.
Projektadministratör	Lantbrukarnas Ekonomi AB, LRF Mälardalen.

Ovanstående rollfördelning gäller fram till att projektet byter projektägare till de sociala företaget. I samband med detta är det upp till de sociala företaget att se över roller i projektet.

## 11. Tillfrågade eller tänkbara samverkanspartners

En referensgrupp bildas med representanter för Länsstyrelsen i Uppsala län, Jälla naturbruksgymnasiet, Samarbetsorganisationen för invandrarföreningar i Uppsala (SIU), Hela Sverige ska leva, Leader Upplandsbygd, SLU, JTI, samt regionala projekten för socialt företagande PLUS och ESF KUSE+ .

## 12. Horisontella kriterier

Projektet riktas i lika grad till kvinnor och män.

Projektets ändamål är att öka graden av integration genom att öka målgruppens anställbarhet inom landsbygdens näringar.

Projektet eftersträvar att de nya grödor och de odlingsmetoder som projektet föreslår ska beakta miljöpåverkan.

Ungdomar ingår i målgruppen arbetslösa med utländsk bakgrund.

09 mars 2012

## **13. Projektslut**

### **13.1 Slutredovisning**

Projektet avslutas i december 2014. Slutredovisning till Uppsala kommun sker senast 30 juni 2015 eller enligt de krav finansiären ställer.

### **13.2 Hur ska projektresultat förvaltas**

Projektet övergår under år 2012 till en egen förvaltning i form av ett socialt företag (Ulva Park).

### **13.3 Resultatspridning**

Resultatspridning sker enligt kommunikationsplan.

## **14. Ekonomi, redovisning och finansiering**

### **14.1 Ekonomiska och administrativa rutiner**

Projektledningen gör ekonomisk avstämning med LRF/LEAB minst en gång per månad samt årlig redovisning.

Årlig redovisning till Uppsala kommun, eller enligt överenskommelse.

Under år ett följer projektet LEAB:s ekonomirutiner.

### **14.2 Övriga Administrativa rutiner**

Styrgruppen har ansvar för budgetuppföljning. Projektledning har rapporteringsansvara till styrgrupp. Vid projektstart görs en tidsplanering för de administrativa rutinerna i övrigt och vilka dokumentationskrav projektägare och finansiärer har. Planeringen omfattar vilka beslutspunkter som ska läggas in under projektets gång.

09 mars 2012

**14.3 Budget / finansiering**

Detaljerad budget se bilaga för respektive år.

År	Kostnad	Sökta medel	Intäkter i sociala företaget.
2012	1.628.000	1.628.000	0
2013	2.037.000	1.792.000	245.000
2014	2.037.000	1.537.000	500.000

**Totalt sökta medel: 4.957.000 SEK****Ann Henriksson**  
avdelningschef, Utveckling och Analys**Mona Nordberg Holmsten**  
Regionchef LRF Mälardalen



09 mars 2012

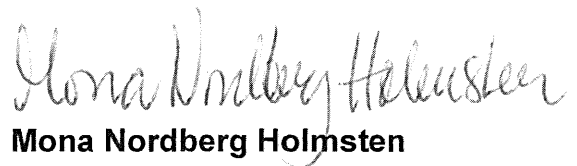
**14.3 Budget / finansiering**

Detaljerad budget se bilaga för respektive år.

År	Kostnad	Sökta medel	Intäkter i sociala företaget.
2012	1.628.000	1.628.000	0
2013	2.037.000	1.792.000	245.000
2014	2.037.000	1.537.000	500.000

**Totalt sökta medel: 4.957.000 SEK**

**Ann Henriksson**  
avdelningschef, Utveckling och Analys



**Mona Nordberg Holmsten**  
Regionchef LRF Mälardalen

LRF projekadministration : 400 SEK/tim  
Projektledning : 400 SEK/tim  
Försöksledning : 400 SEK/tim

LRF kommunikatör : 400 SEK/tim  
Coachning : 400 SEK/tim

Uppdraget faktureras månadsvis per timme och genomförs av följande personal från OpenEye:

Gunnar Backman – [kort info] Kommer främst jobba med projektledning men även coachning och med arbetsledning vid Ulva Park.

Tomas Erlandsson – [kort info] Kommer främst jobba med coachning men även projektledning och arbetsledning vid Ulva Park.

Maria Hedman – [kort info] Kommer jobba med arbetsledning vid Ulva Park

Kayoko Sameri – [kort info] Kommer jobba med arbetsledning och försöksledning på samverkande gårdar samt Ulva Park

## Aktiviteter år 2012

A. Rekrytering av deltagare		Period: Maj		
1. Upprätta kompetensprofiler för en arbetsledare, en försöksassistent och övriga deltagare som söks till projektet	Projektledning	80 tim		
2. Samarbete med Navet för att identifiera deltagare med utländsk bakgrund	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>80 tim a 400 SEK</b>		<b>32.000 SEK</b>
3. Genomföra intervjuer				
4. Anställa utvalda kandidater, ca 8-10 st				

B. Introduktionskurs för deltagare		Period: Maj		
1. Utarbeta underlag för kursplanering i samverkan med Jälla Naturbruksgymnasium	Projektledning	20 tim		
2. Jälla utformar, bemannar och genomför introduktionskurs	Coachning	20 tim		
3. Förebereda deltagare inför och följa upp kursen efteråt	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>40 tim a 400 SEK</b>		<b>16.000 SEK</b>
4. Ersättning till Jälla sker via Tillväxtverket				

<b>C. Planering och förberedelse av odlingar på samverkande gårdar</b>	<b>Period: Maj - Juni</b>		
1. Stämma av odlingsplaner med lantbrukare	Projektledning	20 tim	
2. Beställa utsäde och förbrukningsmaterial och hjälpmedel för sådd och skötsel	Coachning	40 tim	
	Försöksledning	330 tim	
3. Ta fram sådd och skötselplaner för samtliga odlingar .	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>390 tim a 400 SEK</b>	<b>156.000 SEK</b>
	Utrustning och fröer	20.000 SEK	
	<b>Totalt övriga utgifter</b>		<b>20.000 SEK</b>

<b>D. Sådd, skötsel och skörd av grödor på samverkande gårdar samt vid Ulva Park</b>	<b>Period: Maj – oktober</b>		
1. Markbearbetning och odlingsarrangemang	Projektledning	300 tim	
2. Skötsel och sådd	Coachning	300 tim	
3. Skörd och efterhantering	Arbetsledning UP	500 tim	
4. Dokumentation och slutsatser	Försöksledning	500 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>1.600 tim a 400 SEK</b>	<b>640.000 SEK</b>

<b>E. Marknad och kommunikation</b>	<b>Period: Maj – oktober</b>		
1. Utveckla säljkanaler och marknadskompetens för de olika grödorna.	Projektledning	200 tim	
2. Odlare och deltagare ges kunskap och engageras i att identifiera säljkanaler och bearbeta marknaden för avsättning av gårdarnas produkter.	LRF kommunikatör	40 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>240 tim a 400 SEK</b>	<b>96.000 SEK</b>
3. Upprätthålla blogg för extern kommunikation			
4. Regelbundna styrgruppsmöten			
5. Spridning av information och erfarenheter från försökodlingar			

<b>F. Projektadministration</b>		<b>Period: Maj – December</b>	
1. Kostnad för styrgrupp	LRF m fl	100 tim	
2. Bokföring, rapporter, redovisning och transaktioner	Administratör	120 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>220 tim a 400 SEK</b>	<b>88.000 SEK</b>

<b>G. Upprätta socialt företag</b>		<b>Period: Juli - December</b>	
1. Utveckla affärsplan	Projektledning	225 tim	
2. Skapa företaget	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>225 tim a 400 SEK</b>	<b>90.000 SEK</b>
3. Förbereda och genomföra övertagandet av projektägarskapet			

<b>H. Icke aktivitetsspecifika utgifter</b>		<b>Period: Maj - December</b>	
	Ersättning till-		
	lantbruksföretagen	80.000 SEK	
	Resor och transporter	150.000 SEK	
	Digital utr, tele o internet	40.000 SEK	
	Kommunikation och		
	marknadsföring	20.000 SEK	
	Oförutsett	50.000 SEK	
	Referensgrupp	50.000 SEK	
	Utvärdering	130.000 SEK	
	<b>Totalt utgifter</b>		<b>520.000 SEK</b>

**Totalt ovan**

**1.628.000 SEK**

Budget 2013 ska ses utifrån att det då är det sociala företaget som äger, driver och tar kostnader/intäkter för projektet.

## Aktiviteter år 2013

<b>A. Rekrytering av deltagare</b>	<b>Period: Januari – Maj</b>		
1. Upprätta kompetensprofiler för deltagare som söks till verksamheten	Projektledning	80 tim	
2. Samarbete med Navet för att identifiera deltagare med utländsk bakgrund			
3. Genomföra intervjuer			
4. Anställa utvalda kandidater, ca 8-10 st			
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>80 tim a 400 SEK</b>	<b>32.000 SEK</b>
<b>B. Introduktionskurs för deltagare</b>	<b>Period: Februari – Maj</b>		
1. Utvärdera och komplettera introduktions i samverkan med Jälla Naturbruksgymnasium	Projektledning	60 tim	
2. Jälla genomför introduktionskurs	Coachning	40 tim	
3. Förebereda deltagare inför och följa upp kursen efteråt			
4. Kostnad för Jälla finansieras av medel från Tillväxtverket eller annan finansiär			
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>100 tim a 400 SEK</b>	<b>40.000 SEK</b>
<b>C. Planering och förberedelse av odlingar på samverkande gårdar samt vid Ulva Park</b>	<b>Period: Januari - Juni</b>		
1. Utvärdering av föregående års verksamhet och odlingsresultat	Projektledning	200 tim	
2. Stämma av odlingsplaner med lantbrukare	Coachning	100 tim	
3. Beställa utsäde och förbrukningsmaterial och hjälpmedel för sådd och skötsel	Arbetsledning UP	300 tim	
4. Ta fram sådd och skötselplaner för samtliga odlingar och Ulva Park	Försökssamordning	500 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>1.100 tim a 400 SEK</b>	<b>440.000 SEK</b>

	Utrustning och fröer	60.000 SEK	
	<b>Totalt övriga utgifter</b>		<b>60.000 SEK</b>

<b>D. Sådd, skötsel och skörd av grödor på samverkande gårdar samt vid Ulva Park</b>	<b>Period: Maj - Oktober</b>		
1. Markbearbetning och odlingsarrangemang	Projektledning	300 tim	
2. Skötsel och sådd	Coachning	300 tim	
3. Skörd och efterhantering	Arbetsledning UP	500 tim	
4. Dokumentation och slutsatser	Försökssamordning	500 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>1.600 tim a 400 SEK</b>	<b>640.000 SEK</b>

<b>E. Marknad och kommunikation</b>	<b>Period: Januari – December</b>		
1. Utveckla säljkanaler och marknadskompetens för de olika grödorna.	Projektledning	500 tim	
2. Försäljning vid Ulva Park	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>500 tim a 400 SEK</b>	<b>200.000 SEK</b>
3. Försäljning till distributörer och affärskedjor			
4. Odlare och deltagare ges kunskap och engageras i att identifiera säljkanaler och bearbeta marknaden för avsättning av gårdarnas produkter.			
5. Upprätthålla blogg för extern kommunikation			
6. Regelbundna styrgruppsmöten			
7. Spridning av information och erfarenheter från försökodlingar			

<b>F. Projektadministration</b>	<b>Period: Januari - December</b>		
1. Bokföring	Projektägaren	300 tim	
2. Anställning och Löner	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>300 tim a 400 SEK</b>	<b>120.000 SEK</b>
3. Redovisning, etc			

<b>G. Kompetensutveckling</b>	<b>Period: Juli - December</b>		
1. Identifiera kompetensutvecklingsbehov vad gäller odlingskunskaper, affärsmannaskap och annat som verksamheten erfordrar	Projektledning	50 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>50 tim a 400 SEK</b>	<b>20.000 SEK</b>
	Kursavgifter	50.000 SEK	
	<b>Totalt övriga utgifter</b>		<b>50.000 SEK</b>

<b>H. Icke aktivitetsspecifika utgifter</b>	<b>Period: Maj - December</b>		
Utgifter som är fördelade över flera eller alla aktiviteter	Hyra Ulva Handelsträdg.	50.000 SEK	
	El och vatten växthus	25.000 SEK	
	Resor och transporter	150.000 SEK	
	Digital utr, tele o internet	40.000 SEK	
	Kommunikation och marknadsföring	40.000 SEK	
	Oförutsett	50.000 SEK	
	Ersättning lbr företag	80.000 SEK	
	<b>Totalt utgifter</b>		<b>435.000 SEK</b>

**Totalt utgifter ovan**

**2.037.000 SEK**

**I. Försäljning i det sociala företaget****Period: Januari – December**

Intäkter

Försäljning vid

Ulva Handelsträdgård 120.000 SEK

Försäljning till distributörer

och affärskedjor 100.000 SEK

Personaluthyrning 25.000 SEK

**Totalt utgifter****245.000 SEK****Totalt intäkter ovan****245.000 SEK**



Budget för 2014 ska ses utifrån att det är de sociala företaget som äger, driver och tar kostnader/intäkter för projektet.

## Aktiviteter år 2014

A. Rekrytering av deltagare		Period: Januari – Maj		
1. Upprätta kompetensprofiler för deltagare som söks till verksamheten	Projektledning	80 tim		
2. Samarbeta med Navet för att identifiera deltagare med utländsk bakgrund	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>80 tim a 400 SEK</b>		<b>32.000 SEK</b>
3. Genomföra intervjuer				
4. Anställa utvalda kandidater, ca 8-10 st				
B. Introduktionskurs för deltagare		Period: Februari – Maj		
1. Utvärdera och komplettera introduktions i samverkan med Jälla Naturbruksgymnasium	Projektledning	60 tim		
2. Jälla genomför introduktionskurs	Coachning	40 tim		
3. Förebereda deltagare inför och följa upp kursen efteråt	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>100 tim a 400 SEK</b>		<b>40.000 SEK</b>
4. Kostnad för Jälla tas av Tillväxtverkets medel eller av annan finansiär				
C. Planering och förberedelse av odlingar på samverkande gårdar samt vid Ulva Park		Period: Januari - Juni		
1. Utvärdering av föregående års verksamhet och odlingsresultat	Projektledning	200 tim		
2. Stämma av odlingsplaner med lantbrukare	Coachning	100 tim		
3. Beställa utsäde och förbrukningsmaterial och hjälpmedel för sådd och skötsel	Arbetsledning UP	300 tim		
4. Ta fram sådd och skötselplaner för samtliga odlingar och Ulva Park	Försökssamordning	500 tim		
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>1.100 tim a 400 SEK</b>		<b>440.000 SEK</b>

	Utrustning och fröer	60.000 SEK	
	<b>Totalt övriga utgifter</b>		<b>60.000 SEK</b>

<b>D. Sådd, skötsel och skörd av grödor på samverkande gårdar samt vid Ulva Park</b>	<b>Period: Maj - Oktober</b>		
1. Markbearbetning och odlingsarrangemang	Projektlledning	300 tim	
2. Skötsel och sådd	Coachning	300 tim	
3. Skörd och efterhantering	Arbetsledning UP	500 tim	
4. Dokumentation och slutsatser	Försökssamordning	500 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>1.600 tim a 400 SEK</b>	<b>640.000 SEK</b>

<b>E. Marknad och kommunikation</b>	<b>Period: Januari – December</b>		
1. Utveckla säljkanaler och marknadskompetens för de olika grödorna.	Projektlledning	500 tim	
2. Försäljning vid Ulva Park	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>500 tim a 400 SEK</b>	<b>200.000 SEK</b>
3. Försäljning till distributörer och affärskedjor			
4. Odlare och deltagare ges kunskap och engageras i att identifiera säljkanaler och bearbeta marknaden för avsättning av gårdarnas produkter.			
5. Upprätthålla blogg för extern kommunikation			
6. Regelbundna styrgruppsmöten			
7. Spridning av information och erfarenheter från försökodlingar			

<b>F. Projektadministration</b>	<b>Period: Januari - December</b>		
1. Bokföring	Projektägaren	300 tim	
2. Anställning och Löner	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>300 tim a 400 SEK</b>	<b>120.000 SEK</b>
3. Redovisning, etc			

<b>G. Kompetensutveckling</b>	<b>Period: Juli - December</b>		
1. Identifiera kompetensutvecklingsbehov vad gäller odlingskunskaper, affärsmannaskap och annat som verksamheten erfordrar	Projektledning	50 tim	
	<b>Totalt arbetstid</b>	<b>50 tim a 400 SEK</b>	<b>20.000 SEK</b>
	Kursavgifter	50.000 SEK	
	<b>Totalt övriga utgifter</b>		<b>50.000 SEK</b>

<b>H. Icke aktivitetsspecifika utgifter</b>	<b>Period: Maj - December</b>		
Utgifter som är fördelade över flera eller alla aktiviteter	Hyra Ulva Handelsträdg.	50.000 SEK	
	El och vatten växthus	25.000 SEK	
	Resor och transporter	150.000 SEK	
	Digital utr, tele o internet	40.000 SEK	
	Kommunikation och marknadsföring	40.000 SEK	
	Oförutsett	50.000 SEK	
	Ersättning lbr företag	80.000 SEK	
	<b>Totalt utgifter</b>		<b>435.000 SEK</b>

**Totalt utgifter ovan**

**2.037.000 SEK**

<b>I. Försäljning</b>	<b>Period: Januari – December</b>	
Intäkter	Försäljning vid	
	Ulva Handelsträdgård	200.000 SEK
	Försäljning till distributörer	
	och affärskedjor	250.000 SEK
	Personaluthyrning	50.000 SEK
	<b>Totalt utgifter</b>	<b>500.000 SEK</b>

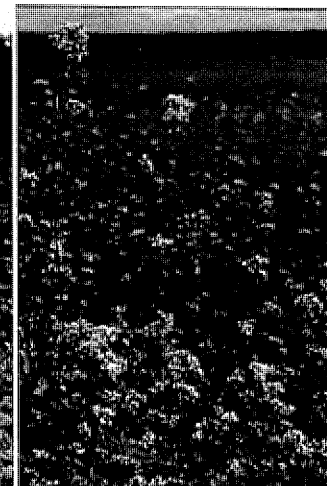
**Totalt intäkter ovan**

**500.000 SEK**

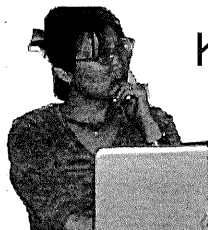


Ett pilotprojekt  
juni – okt 2011  
i Uppsala län.

Genom att hitta fler möjliga  
livsmedel som går att odla i  
Sverige bidrar projektet till att  
minska import av mat samt  
främja miljö och hälsa och  
ekonomi



Projektet sammanför  
utländsk kompetens  
med svenska  
producenter.



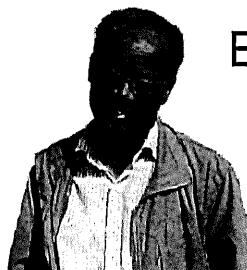
## Kayoko

Utbildning: MSc Agriculture  
Erfarenhet/expertis:  
Forskningsassistent i forsknings-  
företag, kemiska analyser  
Ursprung: Japan, även arbetat i  
Guatemala



## Dolma

Utbildning: MSc Food processing  
Erfarenhet/expertis: Forskning  
och utveckling av livsmedel  
Ursprung: Tibetanska uppvuxen i  
Indien



## Bekele

Utbildning: MSc Agriculture  
Erfarenhet/expertis: Växtskydd,  
växtförädling och ekologisk  
produktion vid Etiopiens  
jordbruksministerie  
Ursprung: Etiopien



## Sheieb

Utbildning: Post secondary  
education in Agronomy  
Erfarenhet/expertis: Egen  
lantbrukare och försäljare  
Ursprung: Egypten



## Morvarid

Utbildning: MSc Agronomy  
Erfarenhet/expertis:  
Livsmedelshygien och hälsa  
Ursprung: Iran



## Muhammed

Utbildning: Post secondary  
education in Agronomy  
Erfarenhet/expertis: Försäljning  
och distribution  
Ursprung: Palestinier som också  
levt i Syrien



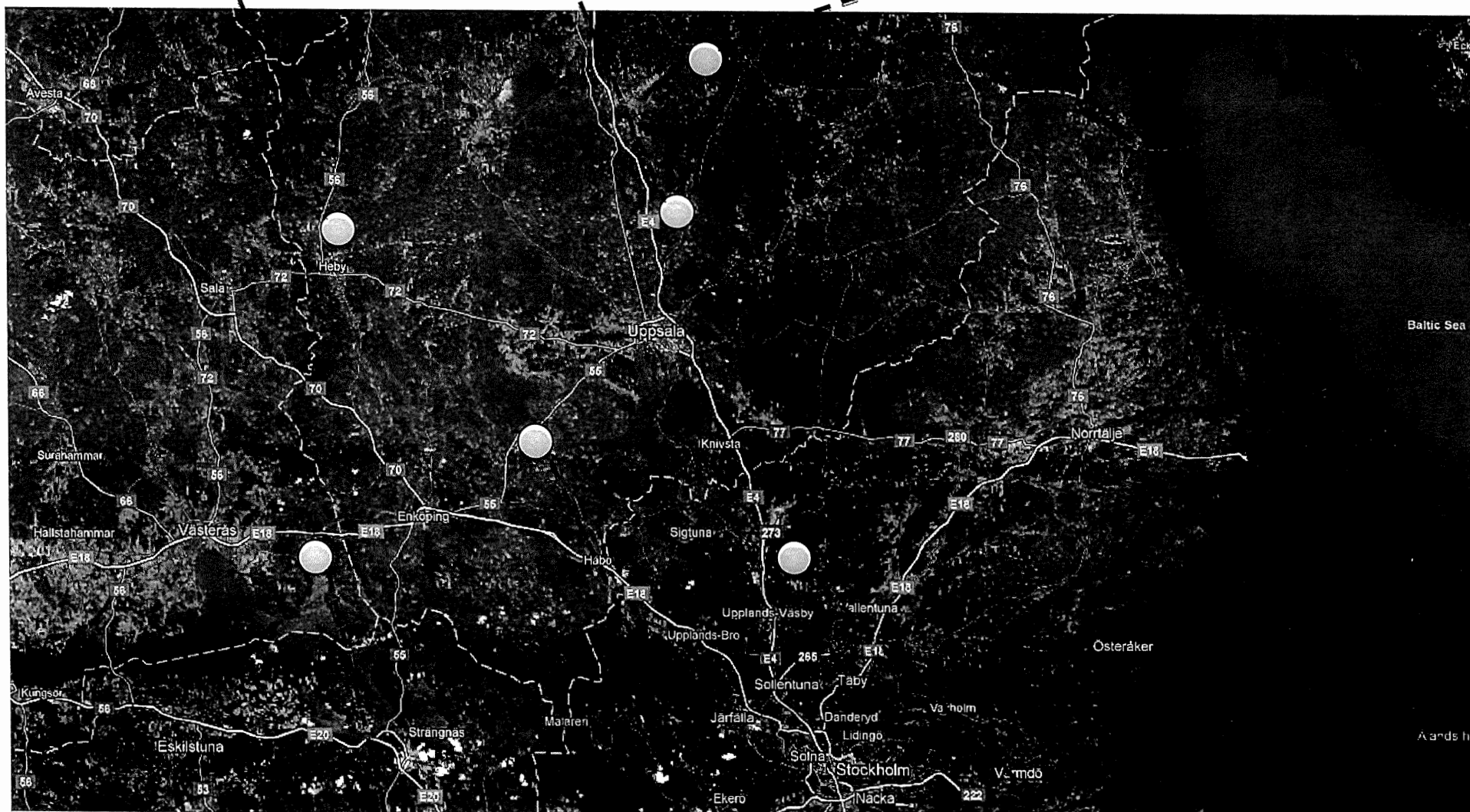
## Carol

Utbildning: BA Forest Science  
Erfarenhet/expertis: Plantskola  
och skogsvård  
Ursprung: Peru

**Jon Orvendahl  
Orvenby, Heby**

**Kjell och Ylva Sjin  
Hånsta, Vattholma**

**Lennart Bergström  
Ackarby, Dannemora**



**Claes o Katarina Eningsjö  
Rotbrunna, Enköping**

**Nils Gyllenadler  
Salnecke Slott**

**Marie Tegnefjord  
Rosersberg, Sigtuna**

# Förnyelse på landsbygden



Ett tillvägagångssätt för samverkan mellan  
landsbygdens aktörer och utländsk kompetens

Framtagen för Jordbruksverket av OpenEye Innovation Management, november 2011



! Förnyelse genom mångfald  
! Idén till projektet

! Identifiera en utvecklingsuppgift  
! Formulera ett projekt

! Rekrytera personer till innovationsteamet  
! Engagera verksamhetsrepresentanter  
! Coachens roll och projektorganisation

! Projektstart  
! Lyssna  
! Skapa  
! Leverera

! Fortsättning  
! Kontakter

## Idén till projektet

Vi har i snart tio år arbetet som strategi- och utvärderingskonsulter inom svensk samhällsutveckling i stort och särskilt inom regional utveckling tillsammans med myndigheter, länsstyrelser, kommuner, näringsliv och LAG-grupper.

En återkommande reflektion som har drivit fram idéerna till detta projekt är att vi sett att det är väldigt svårt i många grupper att vara innovativ och hitta mer radikala vägar inom befintliga organisationskulturer. Krasst uttryckt har man svårt att hitta nya grepp mot välkända utmaningar. Vi vet alla hur svårt det kan vara att lyfta sig själv i håret eller bryta invanda mönster.

Efter vi sett ett antal utvecklingsprogram som mer eller mindre är stöpta i samma form och utvärderingar som visar programperiod efter programperiod att vi erhåller för lite faktiska resultat så fick vi denna projektidé. Det slog oss att vi måste prova ett helt nytt grepp. Det är att skapa förnyelse med hjälp av mångfald.

*"If we truly value innovation, then it follows that as a society, as a corporation, as any institution, and as individuals, we must wholeheartedly embrace diversity"*

Shirley Ann Jackson, President  
IBM Watson Research Labs New York



**Idén är enkel. Den går ut på att skapa nya möjligheter för landsbygdens näringar genom att utvecklingsbehov belyses utifrån nya vinklar med hjälp av ett innovationsteam som representerar mångfald.**

Modellen består av följande delar:

### Utforma projektet

Identifiera en utvecklingsuppgift, tidsätt projektet och skaffa finansiering samt upprätta samarbeten.

### Tillsätta team

Skapa kompetensprofiler och intervjua kandidater.

### Genomförande

En enkel och tydlig process i tre delar som lägger fokus på själva idéutvecklingen till skillnad från konventionella projekt som oftast fokuserar på implementation.

### LÄRDOMAR

Utifrån detta projekt, samt erfarenheter från andra sammanhang, anser vi att modellen med fördel tillämpas i sammanhang där:

- det finns ett uttryckt behov av förnyelse och helt nya angreppssätt
- berörda aktörer behöver impulser utifrån för att hitta nya infallsvinklar



! Förnyelse genom mångfald  
! Idén till projektet

! Identifiera en utvecklingsuppgift  
! Formulera ett projekt

! Rekrytera personer till innovationsteamet  
! Engagera verksamhetsrepresentanter  
! Coachens roll och projektorganisation

! Projektstart  
! Lyssna  
! Skapa  
! Leverera

! Fortsättning  
! Kontakter

## Identifiera en utvecklingsuppgift

Utifrån förståelsen för behov, möjligheter och intressen formuleras en utvecklingsuppgift.

Utvecklingsuppgiften är grunden för projektarbetet och ska genom att bygga på verkliga behov vara intresseväckande för berörda befintliga näringar och verksamheter samt stimulerande för tanken och kreativiteten. Utforma en utvecklingsuppgift som en...

... avgränsad uppgift som är lämplig för projektarbete.

... angelägen uppgift som ligger i linje med utvecklingstrender som bedrivs eller borde bedrivs.

... uppgift som näringsliv och verksamheter inte vet hur man ska angripa eller saknar kapacitet att klara på egen hand.

Utvecklingsuppgiften ska också formuleras som att den driver idéskapande och kreativitet. Börja formuleringen av en utvecklingsuppgift med något av följande:

*Hur kan vi...?*

*Skapa en/ett...!*

*Utveckla nya...!*

### PROJEKTEXEMPEL

Det är viktigt att komma ihåg att en utvecklingsuppgift kan formuleras inom vilken bransch som helst. I vårt exempel valde vi tillsammans med våra nyckelintressenter följande utvecklingsuppgift:

*Skapa ett affärskoncept för en ny närproducerad livsmedelsprodukt som ersätter ett importerat livsmedel för svensk och/eller utländsk matkultur*

Vi fick bra gensvar med denna utvecklingsuppgift tack vare att den tillgodosåg följande hos våra intressenter och målgrupper:

- Vidtalade verksamheter uttryckte intresse för möjligheten att hitta nya grödor eller livsmedel som redan har en marknad, samt nya affärskoncept för lönsamhet vid småskalig odling.
- Nyanlända agronomer stimuleras av att få jobba med utvecklingen av ett helt affärskoncept utifrån svenska förutsättningar. Både för att få kontakter och insikter i svenska näringar samt att hitta eventuella entreprenöriella möjligheter.
- Utvecklingsuppgiften fick stöd hos lokala och regionala organisationer som var villiga att stödja näringslivet i den utvecklingen.

### LÄRDOMAR

Testa utvecklingsuppgiften på flera intressenter innan den bestäms. Tänk igenom målgrupperna för det förestående projektet noga.

Kommunicera med de näringar och verksamheter som ska kunna anamma projektets resultat.

Fundera utifrån nyanländas perspektiv som genom kontakter och möjligheten att visa sin kompetens ska hitta sysselsättning. Kontakta också övriga intressenter såsom branschorganisationer och offentliga aktörer som ser mervärdet för näringslivsutveckling och arbetsmarknaden i stort med initiativ som detta.

Etablera kontakter med Arbetsförmedlingen, myndighet/er inom området, kommun/er, branschorganisationer, föreningar och näringsliv. Ett projekt av detta slag kommer bli beroende av bra relationer med många olika organisationer för både finansieringen, genomförandet och livet efter själva projektet.



! Förnyelse genom mångfald  
! Idén till projektet

! Identifiera en utvecklingsuppgift  
! Formulera ett projekt

! Rekramera personer till innovationsteamet  
! Engagera verksamhetsrepresentanter  
! Coachens roll och projektorganisation

! Projektstart  
! Lyssna  
! Skapa  
! Leverera

! Fortsättning  
! Kontakter

## Formulera ett projekt



### LÄRDOMAR

Tänk på att inte underskatta tiden för att coacha ett team. Se också till att ha en pott med pengar för oväntade utgifter då det under arbetet kan uppstå oförutsedda behov allteftersom teamet sätter sig in mer och mer i utvecklingsuppgiften och nya radikala idéer uppstår och behöver bearbetas.

Att hitta finansiering är såklart en stor utmaning i sig och förutsättningarna för det är direkt beroende av utvecklingsuppgiften och de intressenter som finns omkring den.

Det finns olika regionala utvecklingsstöd och landsbygdsutvecklingsmedel som ligger nära till hands. Utöver det så handlar det om att lokalisera lokala investerare från både det privata och offentliga källor.

Arbetsförmedlingen har möjlighet att skjuta till medel för instegsjobb och nystartsjobb. För kommunerna är viktigt att medverka till att personer som står utanför arbetsmarknaden så snabbt som möjligt får möjlighet till egen försörjning.

Det är också viktigt för näringslivets utveckling i kommunerna att personer med erfarenhet och kompetens blir tillgängliga för företagen och kan bidra till förnyelse och tillväxt.

Många gånger har aktörer i samhället som har olika roller och motiv ändå möjlighet att samverka och samfinansiera projekt mot ett gemensamt mål. Landsbygdsutveckling, näringslivsutveckling, integration och möjlighet till nyskapande av jobb kan kombineras till ömsesidig nytta för olika parter. Genom att synliggöra dessa värden för parterna kan man få draghjälp från flera olika håll.

Stäm av ditt projekt mot följande finansieringsmöjligheter:

- Landsbygdsprogrammet
- Andra EU-programmedel
- Utvecklingsmedel från myndigheter eller kommuner
- Banker
- Stiftelser
- Arbetsförmedlingens instegs- och nystartsjobb
- Riskkapital



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrutera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Rekrutera personer till innovationsteamet

### PROJEKTEXEMPEL

Totalt intervjuade vi ett tjugotal kandidater och landade i ett team med sju stycken agronomer och livsmedelsutvecklare från länderna Etiopien, Iran, Indien, Japan, Egypten, Syrien och Peru.

Teamet hade erfarenhet av eget brukande, forskning, livsmedelskvalitet och hygien samt marknadsföring och produktutveckling.



### LÄRDOMAR

Gör fler kompetensprofiler om du vill ha samverkan mellan olika kompetenser. Många utvecklingsuppgifter kräver olika kompetens och erfarenhet för att idéerna ska få tillräcklig höjd och kvalitet.

Välj kandidater som visar engagemang. Det är helt avgörande för projektets resultat och framgång att deltagarna verkligen engagerar sig och brinner för detta. Hitta de som verkligen ser en egen möjlighet att skapa förutsättningar för att bo och verka på landsbygden. De är de personerna som kommer att göra skillnad i slutändan.

Tänk också på att när man intervjuar nyanlända från olika delar av världen så märker man hur kulturer skiljer sig enormt mycket åt. Tänk inte att personen i första hand ska vara så lik en svensk från samma bransch som möjligt utan hur mycket annan, ny, kunskap och erfarenhet personen för med sig och hur motiverad denna person är av att dela med sig.

Andra lärdomar värda att nämna:

- Arbetsförmedlingens matchningsprofiler är ofta för knapphändiga för att få att ge en rättvisande och bra bild över kandidaten. Utgå inte för strikt utifrån denna profilbeskrivning eller ett CV, utan ge kandidaten chansen att få förhålla sig till uppgiften och beskriva sin kompetens och motivation.
- Genomför intervjuerna på en plats som är känd och trygg för kandidaten.
- Ta hjälp av Arbetsförmedlingen att ordna och finansiera tolk vid behov.
- Undersök möjligheten för varje kandidat att anställas genom instegsjobb och nystartsjobb.
- Var beredd på att intervjuade kandidater ibland överskattar sin kunskap och överdriver relevansen av tidigare jobb och erfarenheter. Eller tvärt om.
- Var noga med att personers vistelsestatus i Sverige är klarlagt. Vi fick förslag på personer som inte hade uppehållstillstånd eller arbetstillstånd.
- Det tar mer tid än man tror att ordna det administrativa runt anställningen av ett helt team.

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Coachens roll och projektorganisation

Några av coachens viktigaste funktioner är följande:

- Att kunna lotsa teamet genom de olika faserna (se nästa kapitel "Genomförande")
- Att få individerna i innovationsteamet att fungera tillsammans
- Att få innovationsteamet och verksamhetsrepresentanterna att samverka

Coachen behöver inte själv besitta djupare kompetens inom själva ämnet för utvecklingsuppgiften. Coachens roll är att hjälpa teamet och verksamhetsrepresentanterna att med sin samlade kompetens tillsammans utveckla och lyckas identifiera möjligheter till nya eller utvecklade verksamheter.

Att hantera individer, skapa ett förtroende så att varje individ vågar och ges möjlighet att delta, samt att gruppen tillsammans skapar gemensamma insikter och bygger vidare på varandras idéer är det viktigaste för ett framgångsrikt projekt.

### PROJEKTEXEMPEL

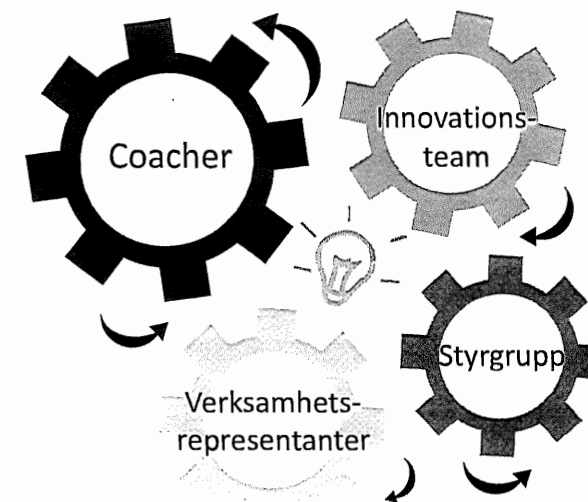
I detta projekt användes två coacher med mångårig erfarenhet av landsbygdsutvecklingsfrågor, att driva innovationsteam inom olika sakområden samt design thinking-metoden.

Coachen hade ansvaret att få team och verksamhetsrepresentanterna att fungera ihop och regelbundet rapportera till styrgruppen vars viktigaste roll var att ge strategiska råd. Den strategiska rådgivningen fokuserades på möjligheter och utmaningar runt de idéer som innovationsteamet och verksamhetsrepresentanterna identifierade.

I vårt fall blev styrgruppens roll förutom rådgivningen att fungera som kontaktnät.

### LÄRDOMAR

Om coachen är sakkunnig är det mycket viktigt att det inte blir en begränsande faktor och avgörande för hur och vad teamet och verksamhetsrepresentanterna arbetar med. Det är lätt att snabbt hitta egna idéer och styra teamet att jobba med dem. Det kan förhindra nya och andra, ännu bättre, idéer och möjligheter.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

# Projektstart

## PROJEKTEXEMPEL

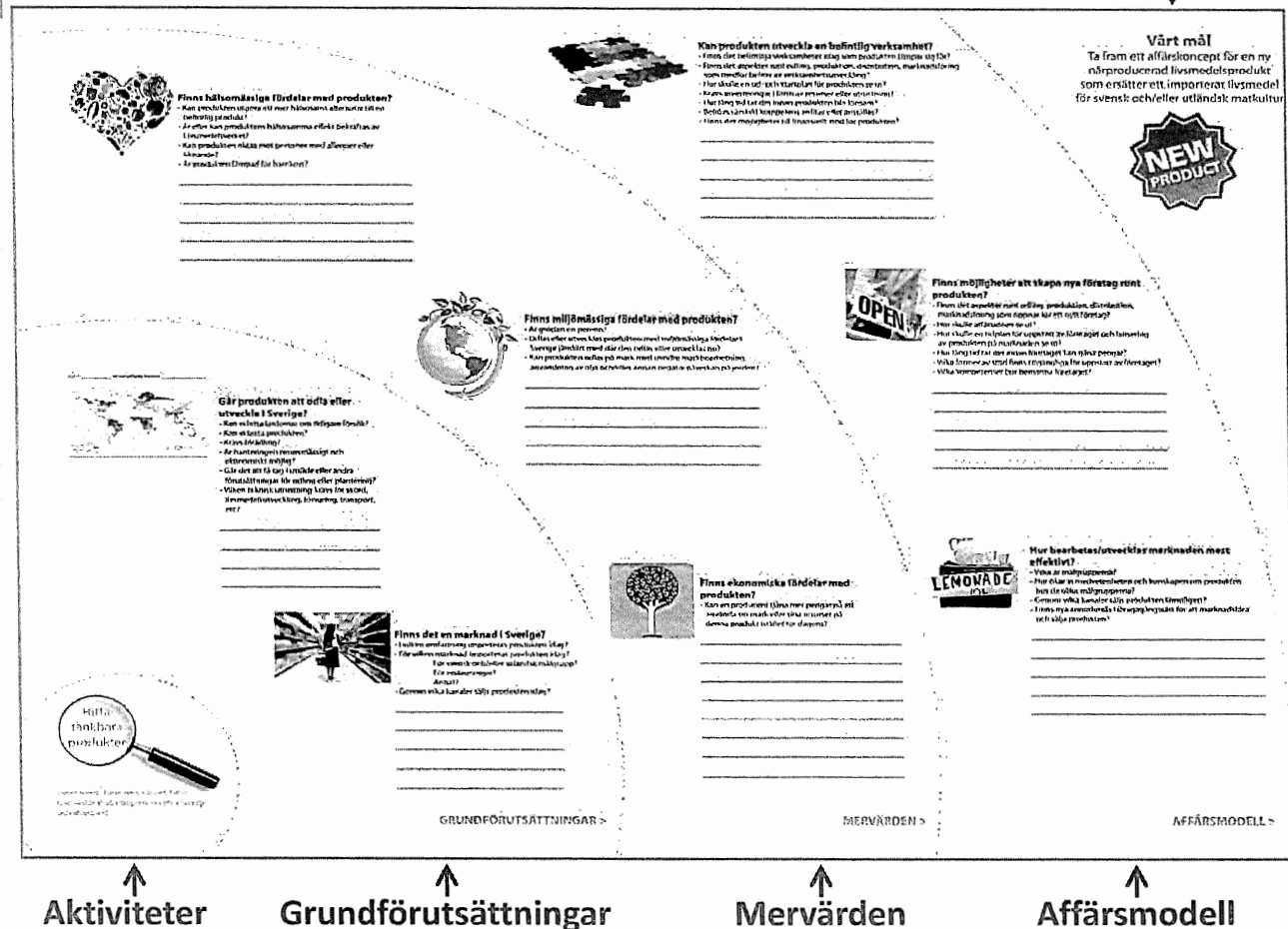
Den illustration vi använde var uppbyggd från vad vi skulle göra (förstoringsglaset längst ner till vänster) och vår målbeskrivning (längst upp till höger).

Den första ringen närmast våra aktiviteter hette "Grundförutsättning" och beskrev i vårt fall vilka krav det var för de idéer till nya grödor som teamet skulle ta fram. I vårt projekt var det att vi kunde hitta trovärdiga kunskapsunderlag på att grödorna hade en möjlighet att odlas i Sverige samt att det fanns en marknad i Sverige idag.

Den andra ringen hette "Mervärden" och handlade om att beskriva de mervärden som grödan eller produkten ansågs ha utifrån parametrarna hälsa, ekologi och ekonomi.

Den sista ringen, den längst upp mot målbeskrivningen, handlade om att beskriva hur en trovärdig affärsmodell runt grödan eller produkten kunde se ut. Parametrarna vi tittade på var allt från att utöka befintliga verksamheter till att starta nya och hur marknadsbearbetning och försäljning kunde utformas osv.

## Målbeskrivning



| Förnyelse genom mångfald

| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift

| Formulera ett projekt

| Rekrutera personer till innovationsteamet

| Engagera verksamhetsrepresentanter

| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart

| Lyssna

| Skapa

| Leverera

| Fortsättning

| Kontakter

## Lyssna



Lyssna är den första fasen i innovationsarbetet. Den går ut på att göra en analys där fokus är att skaffa sig förståelse för underliggande behov och möjligheter.

Utgå från utvecklingsutmaningen och planera tillsammans med teamet följande aktiviteter:

### Erfarenhetsutbyte

Teamet har med sig mycket egen erfarenhet och det är också en bra aktivitet för teamkänslan att dela erfarenheterna man har med utvecklingsutmaningen i fokus.

### Samla data

Utifrån utvecklingsuppgiften diskutera fram vilken data som behöver samlas som underlag för idéutveckling.

### Fältstudier

Fältstudierna är sannolikt den viktigaste aktiviteten. Här handlar det om att teamet får komma ut och se på svenska förhållanden och lära sig så mycket som möjligt om målgrupperna och deras behov, förhoppningar och ambitioner.

Använd gärna intervjuer, individuellt eller i grupp, samt observation. Instruera teamet att det handlar om att sätta sig in i målgruppernas situation i deras egna sammanhang för att få en djupare förståelse av behov och möjligheter. Fältstudier, både planeringen och själva genomförandet av dem, är också ett mycket bra sätt att få gruppen att jobba på ”vi-känslan”.

### Beskriva målgrupper

Utifrån en bättre förståelse för berörda verksamheter och intressenter sätter teamet ihop de viktigaste målgrupperna i arbetet med utvecklingsuppgiften.

### Sammanfatta insikter

Med erfarenhetsutbyte, datainsamling och fältstudier kommer insikter och dessa är mycket viktiga att få ner och dela mellan sig. Om gruppen har delat upp sig under de olika aktiviteterna är det ännu viktigare att det redovisas på ett begripligt och stimulerande sätt.

Även här handlar det om att jobba mycket med bilder och låta gruppen ta sin tid att dela och resonera om dessa insikter. Insikterna är det som kommer driva idéskapandet under nästa fas. Låt gruppen resonera om när man också anser sig ha tillräckligt mycket insikt att börja idéskapa och ta processen till nästa steg. Tillåt ytterligare studier och analysaktiviteter om gruppen känner behov av det.





| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Skapa



Utifrån förra momentet Lyssna har idéer och tankar börjat ta plats i dialoger och i teammedlemmarnas huvuden. Under denna fas handlar det om att på ett strukturerat sätt fånga upp och utveckla dessa idéer. Planera framförallt för två aktiviteter:

### Brainstorming

Det finns en mängd olika tekniker för att i större och mindre grupper jobba med idéutveckling, eller sk brainstorming. Använd de tekniker som du och gruppen föredrar och är mest lämpade utifrån ert material och praktiska förutsättningar.

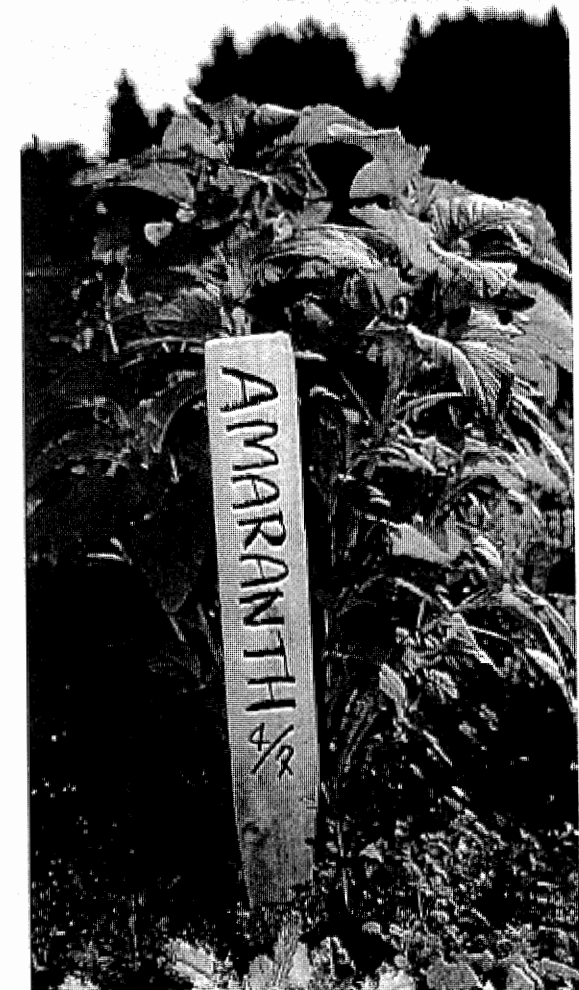
I denna fas är det mycket viktigt att gruppen fungerar som ett team och att varje deltagare ges utrymme att få göra inspel och dela med sig av sina tankar. Jobba särskilt på att få varje deltagare att inte bara vidareutveckla sina egna idéer utan att gruppen systematiskt jobbar igenom alla intressanta idéer tillsammans och bygger vidare på varandras idéer.

Coachens viktigaste uppgift under denna aktivitet är att se till att gruppen verkligen utvecklar många idéer och inte överger dom för tidigt.

### Snabbavstämning av idéer

Allteftersom idéer tar form och vi sitter med ganska många idéer så är det lämpligt att göra snabbavstämningar mot verkligheten lite då och då. Använd verksamhetsrepresentanterna att bolla idéer med och se till att dom förstår att det gäller att ha ett öppet sinne och dra tanken lite längre än vanligt.

Denna avstämning kan hjälpa oss att inte jobba med idéer som inte är framkomliga samt få lite nya inspel till att bygga vidare på andra idéer där teamet kanske kört fast. Vart tydlig med att vi samarbetar med personer från näringarna för att få råd, svara upp mot intresse och plantera nya idéer.





| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Leverera

Den här fasen tar vid när teamet prioriterar den eller de idéer som framstår som mest livskraftiga och intressanta.

Målsättningen i den här fasen är att beskriva idéen/idéerna så tydligt och övertygande som möjligt samt hitta sätt att testa en innovativ idé i verklig miljö med låg investering och risk.

En bra målsättning är att skapa någon form av prototyp samt planer för test och implementation.

Beroende på vad idéen/idéerna som ska presenteras är följande aktiviteter aktuella:

- Skapa en modell för hållbarhet och långsiktighet
- Skapa planer för små pilotförsök
- Skapa en implementationsplan
- Skapa en fysisk prototyp
- Beskriv idén i scenarier



### LÄRDOMAR

När man prioriterar en eller flera idéer av ett urval av många så se till att involvera verksamhetsrepresentanter eller andra typer av intressenter! Dessa intressenter kan vara aktörer från styrgruppen eller andra aktörer från marknaden som berörs av idéen.

Man måste vara extra tydlig när man ska presentera helt nya idéer. Idéen kan beröra nya konsumentmålgrupper eller näringsidkare och det finns sällan tidigare exempel att luta sig mot för att kunna övertyga alla inblandade om styrkan i idéen. Man kan därför inte ta någonting för givet och alla planer hur idéerna kan realiseras måste innebära så liten risk som möjligt.

Dessutom måste man tänka marknad. Sannolikheten att idéerna kan bli lönsamma är nyckeln till att gå vidare.

Stäm av idéerna genom hela processen på målgruppen och intressenterna, dvs involvera slutkonsumenter, näringsidkare, samarbetspartners och liknande vid behov så tidigt som möjligt.

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

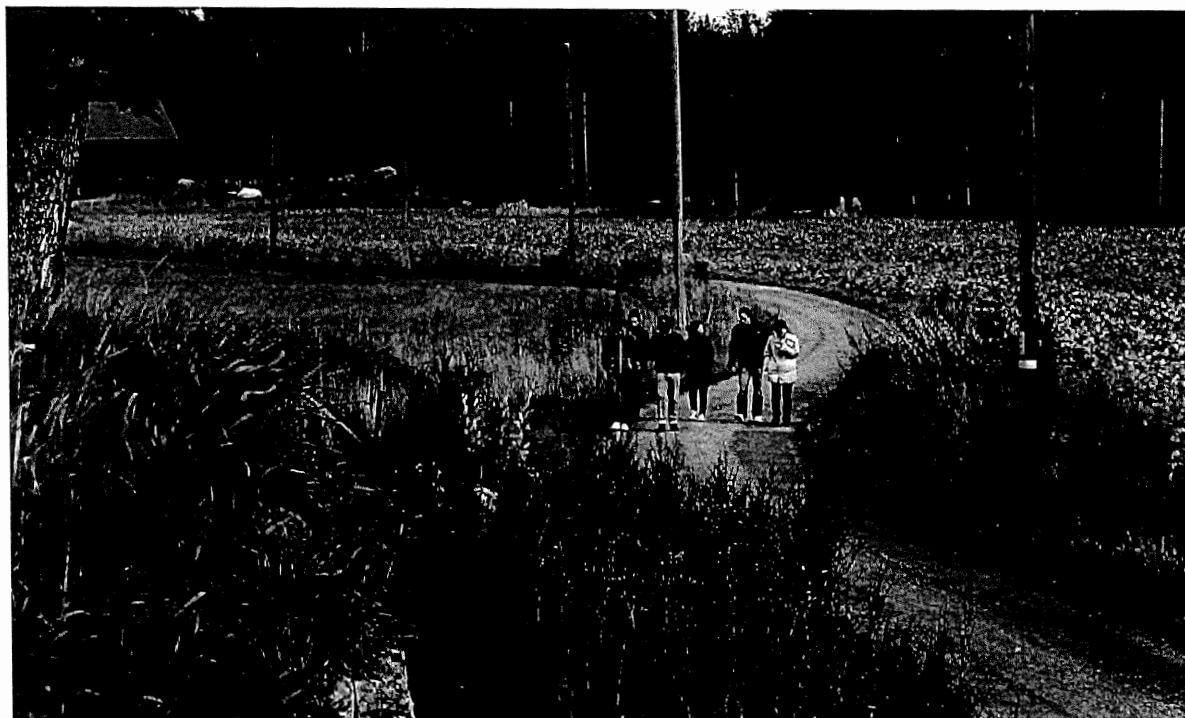
| Fortsättning  
| Kontakter

## Fortsättning

Det tillvägagångssätt som presenteras här syftar till att leverera resultat med fokus på utvecklingsutmaningen och därmed skapa utrymme för förnyelse inom befintliga verksamheter samt etablering av nya.

För att idéer ska förverkligas och få en fortsättning efter projektet är det viktigt att stödja verksamheter och individer. Behoven och möjligheterna att göra det växlar med både utvecklingsuppgift och specifika förutsättningar för bransch och plats. Ge gärna stöd genom att sprida information och inbjuda till samverkan mellan aktörer i branschen, entreprenörer och allmänhet.

Deltagarna från innovationsteamet och andra individer som medverkat kan ges stöd för att medverka i produktion, marknadsföring, försäljning eller förädling genom samverkan med ALMI, Nyföretagarcentrum och/eller andra resurser. Hjälpt deltagarna i teamet att nätverka med andra aktörer som inte deltog i projektet för att skapa möjligheter till vidare idéer, kontaktskapande, kompetensförsörjning och anställningar.



# Förnyelse på landsbygden



Ett tillvägagångssätt för samverkan mellan  
landsbygdens aktörer och utländsk kompetens

Framtagen för Jordbruksverket av OpenEye Innovation Management, november 2011

! Förnyelse genom mångfald  
! Idén till projektet

! Identifiera en utvecklingsuppgift  
! Formulera ett projekt

! Rekrytera personer till innovationsteamet  
! Engagera verksamhetsrepresentanter  
! Coachens roll och projektorganisation

! Projektstart  
! Lyssna  
! Skapa  
! Leverera

! Fortsättning  
! Kontakter

## Förnyelse genom mångfald

Under sommaren och hösten 2011 har vi drivit ett projekt som går ut på att hitta nya idéer inom landsbygdens näringar för att utveckla och diversifiera, skapa jobb eller nya verksamheter. Projektet är i första hand inte ett arbetsmarknads eller integrationsprojekt utan fokuserar på att hitta nya möjligheter för utveckling på landsbygden.

Denna modellbeskrivning syftar till att beskriva hur vi gått tillväga, vilka utmaningar vi har stött på och ge lite praktiska råd för liknande projekt.

**Modellen är tillämpbar inom olika näringar som turism, energi, kultur, mm. I vårt exempel valde vi att arbeta med nya grödor inom lantbruket, men modellen är inte på något vis begränsad till matproduktion.**

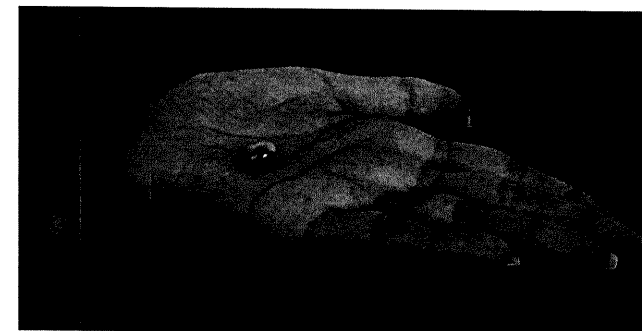
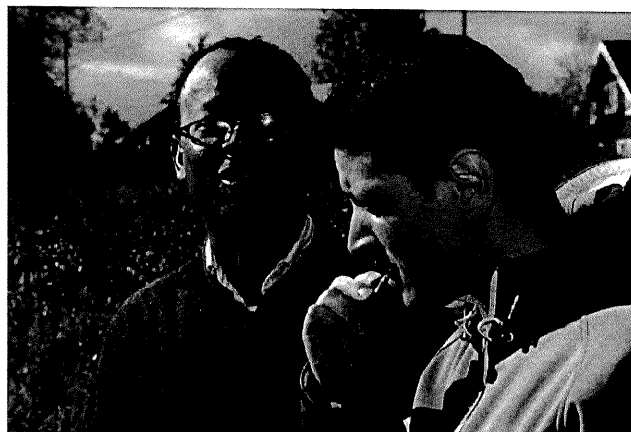
Utgångspunkten för projektet har varit att med hjälp av nyanlända agronomer hitta helt nya infallsvinklar och idéer för svenskt lantbruk.

Det är främst på två punkter som vårt angreppssätt skiljer sig mot många andra utvecklingsprojekt.

Dels att vi sammanför befintliga näringar med ett team av nyanlända personer från andra länder och kulturer som inte är begränsade av vanor och traditioner i svenska lantbruket. Dels är det en projektmetod som fokuserar mycket mer på idéutveckling än vad projekt vanligtvis gör. De flesta projekt fokuserar tidigt på aktiviteter.

Vi kallar detta angreppssätt för *innovation genom mångfald* och tekniken för idéutveckling är inspirerad av en utbredd metodik som heter Design Thinking.

(Läs mer om Design thinking här:  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](http://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking))



Denna modellbeskrivning har inte ambitionen att täcka in alla bitar runt integration eller inte heller redogöra fullständigt för teorin bakom design thinking. Modellbeskrivningen är ett praktiskt exempel på hur vi gått tillväga och vilka saker som vi noterat och som är värt att tänka på.

Enligt vår uppfattning kan det tillvägagångssätt vi använt i detta projekt även tillämpas för många utmaningar och behov vad gäller utveckling av näringar och landsbygd i stort. Syftet är därför att tillhandahålla detta som praktiskt stöd och vägledning att enklare kunna genomföra liknande projekt inom samma eller andra områden.

! Förnyelse genom mångfald  
! Idén till projektet

! Identifiera en utvecklingsuppgift  
! Formulera ett projekt

! Rekramera personer till innovationsteamet  
! Engagera verksamhetsrepresentanter  
! Coachens roll och projektorganisation

! Projektstart  
! Lyssna  
! Skapa  
! Leverera

! Fortsättning  
! Kontakter

## Idén till projektet

Vi har i snart tio år arbetet som strategi- och utvärderingskonsulter inom svensk samhällsutveckling i stort och särskilt inom regional utveckling tillsammans med myndigheter, länsstyrelser, kommuner, näringsliv och LAG-grupper.

En återkommande reflektion som har drivit fram idéerna till detta projekt är att vi sett att det är väldigt svårt i många grupper att vara innovativ och hitta mer radikala vägar inom befintliga organisationskulturer. Krasst uttryckt har man svårt att hitta nya grepp mot välkända utmaningar. Vi vet alla hur svårt det kan vara att lyfta sig själv i håret eller bryta invanda mönster.

Efter vi sett ett antal utvecklingsprogram som mer eller mindre är stöpta i samma form och utvärderingar som visar programperiod efter programperiod att vi erhåller för lite faktiska resultat så fick vi denna projekttid. Det slog oss att vi måste prova ett helt nytt grepp. Det är att skapa förnyelse med hjälp av mångfald.

*"If we truly value innovation, then it follows that as a society, as a corporation, as any institution, and as individuals, we must wholeheartedly embrace diversity"*

Shirley Ann Jackson, President  
IBM Watson Research Labs New York"



**Idén är enkel. Den går ut på att skapa nya möjligheter för landsbygdens näringar genom att utvecklingsbehov belyses utifrån nya vinklar med hjälp av ett innovationsteam som representerar mångfald.**

Modellen består av följande delar:

### Utforma projektet

Identifiera en utvecklingsuppgift, tidsätt projektet och skaffa finansiering samt upprätta samarbeten.

### Tillsätta team

Skapa kompetensprofiler och intervjua kandidater.

### Genomförande

En enkel och tydlig process i tre delar som lägger fokus på själva idéutvecklingen till skillnad från konventionella projekt som oftast fokuserar på implementation.

### LÄRDOMAR

Utifrån detta projekt, samt erfarenheter från andra sammanhang, anser vi att modellen med fördel tillämpas i sammanhang där:

- det finns ett uttryckt behov av förnyelse och helt nya angreppssätt
- berörda aktörer behöver impulser utifrån för att hitta nya infallsvinklar



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

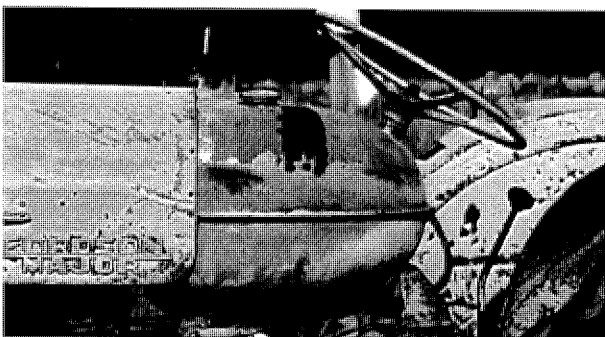
| Fortsättning  
| Kontakter

## Identifiera en utvecklingsuppgift

Den här första delen handlar om att hitta behov, beskriva avsikten med initiativet och formulera en utvecklingsuppgift som driver det arbete som innovationsteamet ska jobba med.

Det handlar alltså om att skaffa sig en bra bild över de förutsättningar som ligger bakom behoven av utveckling och innovation. Detta kan man införskaffa genom analyser och material som tas fram i samband med program som regionala utvecklingsprogram och liknande strategiarbeten.

Dessutom kan representanter från verksamheter, både privata och offentliga, ge en bra beskrivning som underlag för detta.



### PROJEKTEXEMPEL

I vårt projekt gjorde vi på ganska kort tid, ca en månad, en rundringning i kombination med personliga besök hos olika nyckelaktörer i Uppsala län för att få reda på utmaningarna och möjligheterna vad gäller landsbygdsutveckling.

Uppsala län är en lantbruksregion och vi ringade snabbt in några behov av utveckling av lantbrukets näringar.

När vi pratade med olika aktörer i regionen så framstod i korthet följande:

- Svenskt lantbruk har en tendens att bli mer och mer storskaligt och avgränsat till ett visst antal grödor
- Import av grödor och livsmedel för svensk och utländsk matkultur är i ekonomiska termer mycket omfattande och ökande
- Många av de importerade grödorna har stor potential att kunna odlas lokalt i Uppland

- Svenska lantbrukare är en relativt sett homogen grupp som inte själva har tillräckligt med resurser och möjligheter att utveckla förutsättningar för helt andra grödor och livsmedel
- Många nyanlända svenskar som är bosatta i och runt storstäder kommer från landsbygden i andra länder och har både erfarenhet, kompetens och vilja att bo och verka på svenska landsbygden.

### LÄRDOMAR

Försök att få en egen översiktlig bild av läget genom att skanna av uppgifter om utveckling och trender i media, lyssna på företrädare i branschen eller kontakta branschorganisationer.

Fråga efter vad som är viktigt för branschen som helhet, vilka faktorer som i framtiden kommer påverka verksamheterna, utmaningar att ta nästa steg, mest angelägna utvecklingsfrågorna på kort och lång sikt etc.

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrutera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Identifiera en utvecklingsuppgift



Utifrån förståelsen för behov, möjligheter och intressen formuleras en utvecklingsuppgift.

Utvecklingsuppgiften är grunden för projektarbetet och ska genom att bygga på verkliga behov vara intresseväckande för berörda befintliga näringar och verksamheter samt stimulerande för tanken och kreativiteten. Utforma en utvecklingsuppgift som en...

... avgränsad uppgift som är lämplig för projektarbete.

... angelägen uppgift som ligger i linje med utvecklingstrender som bedrivs eller borde bedrivs.

... uppgift som näringsliv och verksamheter inte vet hur man ska angripa eller saknar kapacitet att klara på egen hand.

Utvecklingsuppgiften ska också formuleras som att den driver idéskapande och kreativitet. Börja formuleringen av en utvecklingsuppgift med något av följande:

*Hur kan vi...?*

*Skapa en/ett...!*

*Utveckla nya...!*

### PROJEKTEXEMPEL

Det är viktigt att komma ihåg att en utvecklingsuppgift kan formuleras inom vilken bransch som helst. I vårt exempel valde vi tillsammans med våra nyckelintressenter följande utvecklingsuppgift:

*Skapa ett affärskoncept för en ny närproducerad livsmedelsprodukt som ersätter ett importerat livsmedel för svensk och/eller utländsk matkultur*

Vi fick bra gensvar med denna utvecklingsuppgift tack vare att den tillgodosåg följande hos våra intressenter och målgrupper:

- Vidtalade verksamheter uttryckte intresse för möjligheten att hitta nya grödor eller livsmedel som redan har en marknad, samt nya affärskoncept för lönsamhet vid småskalig odling.
- Nyanlända agronomer stimuleras av att få jobba med utvecklingen av ett helt affärskoncept utifrån svenska förutsättningar. Både för att få kontakter och insikter i svenska näringar samt att hitta eventuella entreprenöriella möjligheter.
- Utvecklingsuppgiften fick stöd hos lokala och regionala organisationer som var villiga att stödja näringslivet i den utvecklingen.

### LÄRDOMAR

Testa utvecklingsuppgiften på flera intressenter innan den bestäms. Tänk igenom målgrupperna för det förestående projektet noga.

Kommunicera med de näringar och verksamheter som ska kunna anamma projektets resultat.

Fundera utifrån nyanländas perspektiv som genom kontakter och möjligheten att visa sin kompetens ska hitta sysselsättning. Kontakta också övriga intressenter såsom branschorganisationer och offentliga aktörer som ser mervärden för näringslivsutveckling och arbetsmarknaden i stort med initiativ som detta.

Etablera kontakter med Arbetsförmedlingen, myndighet/er inom området, kommun/er, branschorganisationer, föreningar och näringsliv. Ett projekt av detta slag kommer bli beroende av bra relationer med många olika organisationer för både finansieringen, genomförandet och livet efter själva projektet.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Formulera ett projekt

När vi har hittat en motiverande utvecklingsuppgift ska det skapas ett projekt runt den.

En utvecklingsutmaning ska tidsättas ganska snävt. Anledningen till det är främst att en tidsatt uppgift stimulerar aktivitet och kreativitet.

Anledningen att vi arbetar med en utvecklingsuppgift i projektet är att motverka att vi faller tillbaka i gamla lösningar. Resultatet ska vara leverans av en ny genomarbetad idé. När man jobbar med innovationer och helt nya idéer så är det därför i förväg väldigt svårt, för att inte säga helt omöjligt, att uppskatta vad en implementation kräver.

Utforma projektet att leverera en, eller flera, välbeskrivna koncept eller prototyper. Börja med att göra en tid- och budgetplan runt utvecklingsuppgiften.

För att genomföra idéerna kan det krävas förankring, stora förändringar och förutsättningar som ännu inte finns på plats.

Det är heller inte omöjligt att det uppstår fler än en idé som man vill testa och som därför kan kräva ett flertal implementationer i jämförande syfte.

Håll projektet totalt till mellan 4-7 månader beroende på uppgift och förutsättningar. Själva innovationsteamet bör anställas på 3-5 månader på minst halvtid. Teamet bör få minst en månad till varje fas (se nedan) men får inte bli långdraget.

Förutom lokaler, resor, utrustning eller andra tänkbara kostnader som behöver budgeteras rekommenderar vi följande att ta med i tidsplan och budget under 4-7 månader:

- Kostnader för innovationsteam i 3-5 månader och rekrytering av dessa
- Kostnader för att hitta och ge ekonomisk kompensation till verksamhetsrepresentanter
- Kostnader för coachning av team och projektledning under hela projektet

### PROJEKTEXEMPEL

Vi utformade ett projekt som byggde på ett samarbete mellan kommuner och Arbetsförmedling och branschen för att engagera nyanlända arbetslösa personer med utländsk kompetens i landsbygdsnäringsutveckling. Deltagarna arbetade halvtid och studerade SFI på halvtid.

En styrgrupp bildades med representanter för Arbetsförmedlingen, kommuner, branschorganisationer, Leader LAG, Jordbruksverket och näringsliv. Vi eftersträvade att skapa ett projekt där olika samhällsnyttor kunde kombineras i gemensamma mål. Finansiärer har ofta olika bivillkor och krav på motfinansiering. Vi löste det genom att förena aktörer som hade intressen antingen i landsbygdsutveckling eller i ökad integration.





| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Formulera ett projekt



### LÄRDOMAR

Tänk på att inte underskatta tiden för att coacha ett team. Se också till att ha en pott med pengar för oväntade utgifter då det under arbetet kan uppstå oförutsedda behov allteftersom teamet sätter sig in mer och mer i utvecklingsuppgiften och nya radikala idéer uppstår och behöver bearbetas.

Att hitta finansiering är såklart en stor utmaning i sig och förutsättningarna för det är direkt beroende av utvecklingsuppgiften och de intressenter som finns omkring den.

Det finns olika regionala utvecklingsstöd och landsbygdsutvecklingsmedel som ligger nära till hands. Utöver det så handlar det om att lokalisera lokala investerare från både det privata och offentliga källor.

Arbetsförmedlingen har möjlighet att skjuta till medel för instegsjobb och nystartsjobb. För kommunerna är viktigt att medverka till att personer som står utanför arbetsmarknaden så snabbt som möjligt får möjlighet till egen försörjning.

Det är också viktigt för näringslivets utveckling i kommunerna att personer med erfarenhet och kompetens blir tillgängliga för företagen och kan bidra till förnyelse och tillväxt.

Många gånger har aktörer i samhället som har olika roller och motiv ändå möjlighet att samverka och samfinansiera projekt mot ett gemensamt mål. Landsbygdsutveckling, näringslivsutveckling, integration och möjlighet till nyskapande av jobb kan kombineras till ömsesidig nytta för olika parter. Genom att synliggöra dessa värden för parterna kan man få draghjälp från flera olika håll.

Stäm av ditt projekt mot följande finansieringsmöjligheter:

- Landsbygdsprogrammet
- Andra EU-programmedel
- Utvecklingsmedel från myndigheter eller kommuner
- Banker
- Stiftelser
- Arbetsförmedlingens instegs- och nystartsjobb
- Riskkapital



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

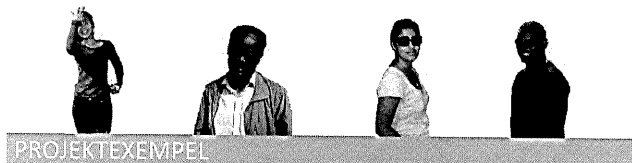
| Fortsättning  
| Kontakter

## Rekrytera personer till innovationsteamet

Ett bra team har en sammansättning vars mångfald är komponerad för att ge ett nyanserat och relevant utifrånperspektiv med utvecklingsuppgiften för ögonen.

Vi rekommenderar att ett innovationsteam består av 6-10 deltagare. Färre antal deltagare riskerar att ge oss för lite tankeresurser och erfarenheter att utgå ifrån och flera än 10 riskerar att förhindra att kommunikationen blir öppen och spontan i gruppen.

Utifrån utvecklingsuppgiften utformas en kompetensprofil. Med denna kompetensprofil söker man sedan personer genom Arbetsförmedlingen, SFI-utbildningar, invandrarföreningar och personliga nätverk osv.



PROJEKTEXEMPEL

Då vårt projekt handlade om att hitta nya möjligheter inom odling och livsmedel så lade vi i princip allt fokus på etnicitet kopplad till matkulturer, relevant akademisk bakgrund samt egen motivation att vilja skapa en framtid för sig här i Sverige.

Vi sökte specifikt efter personer med ursprung i olika världsdelar och matkulturer som vi bedömde kunde bidra med kunskaper om mycket av det som idag importeras samt överföra kunskap om dessa vad gäller allt från frösorser, odlingsteknik, hantering, användning till marknadsföring och försäljning.

Detta är den beskrivning av kompetensprofil vi använde för att söka kandidater.

*Personerna bör ha akademisk bakgrund/kompetens/erfarenhet ifrån annat land inom något eller flera av följande områden:*

- Utbildning till agronom, hortonom, veterinär el liknande
- Egen erfarenhet från att driva lantbruk
- Erfarenhet inom produktion, inköp/försäljning eller distribution av livsmedelsprodukter inom exempelvis detaljhandel, restaurangbranschen eller liknande.
- Erfarenhet inom livsmedelsförädling
- Verksamhet som matentreprenör eller liknande

*Personen skall ha viss vana att arbeta i grupp och att jobba analytiskt och utveckla idéer i samverkan med andra. Kunskaper svenska språket är en fördel men inget krav men att kunna göra sig förstådd på engelska är en förutsättning för deltagande i arbetsgruppen. Viss möjlighet till stöd av tolk kan erbjudas.*

*I övrigt krävs ett stort intresse av livsmedel och att hitta nya affärsmöjligheter mellan produktion och marknad i Sverige. Intresse för närproducerad mat och hållbar livsmedelsproduktion värderas samt öppenhet för att engagera sig i eventuellt företagande som ett resultat av arbetet.*

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Rekramera personer till innovationsteamet



### PROJEKTEXEMPEL

Totalt intervjuade vi ett tjugotal kandidater och landade i ett team med sju stycken agronomer och livsmedelsutvecklare från länderna Etiopien, Iran, Indien, Japan, Egypten, Syrien och Peru.

Teamet hade erfarenhet av eget brukande, forskning, livsmedelskvalitet och hygien samt marknadsföring och produktutveckling.



### LÄRDOMAR

Gör fler kompetensprofiler om du vill ha samverkan mellan olika kompetenser. Många utvecklingsuppgifter kräver olika kompetens och erfarenhet för att idéerna ska få tillräcklig höjd och kvalitet.

Välj kandidater som visar engagemang. Det är helt avgörande för projektets resultat och framgång att deltagarna verkligen engagerar sig och brinner för detta. Hitta de som verkligen ser en egen möjlighet att skapa förutsättningar för att bo och verka på landsbygden. De är de personerna som kommer att göra skillnad i slutändan.

Tänk också på att när man intervjuar nyanlända från olika delar av världen så märker man hur kulturer skiljer sig enormt mycket åt. Tänk inte att personen i första hand ska vara så lik en svensk från samma bransch som möjligt utan hur mycket annan, ny, kunskap och erfarenhet personen för med sig och hur motiverad denna person är av att dela med sig.

Andra lärdomar värda att nämna:

- Arbetsförmedlingens matchningsprofiler är ofta för knapphändiga för att få att ge en rättvisande och bra bild över kandidaten. Utgå inte för strikt utifrån denna profilbeskrivning eller ett CV, utan ge kandidaten chansen att få förhålla sig till uppgiften och beskriva sin kompetens och motivation.
- Genomför intervjuerna på en plats som är känd och trygg för kandidaten.
- Ta hjälp av Arbetsförmedlingen att ordna och finansiera tolk vid behov.
- Undersök möjligheten för varje kandidat att anställas genom instegsjobb och nystartjobb.
- Var beredd på att intervjuade kandidater ibland överskattar sin kunskap och överdriver relevansen av tidigare jobb och erfarenheter. Eller tvärt om.
- Var noga med att personers vistelsestatus i Sverige är klarlagt. Vi fick förslag på personer som inte hade uppehållstillstånd eller arbetstillstånd.
- Det tar mer tid än man tror att ordna det administrativa runt anställningen av ett helt team.

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lysna  
| Skapa  
| Leverera

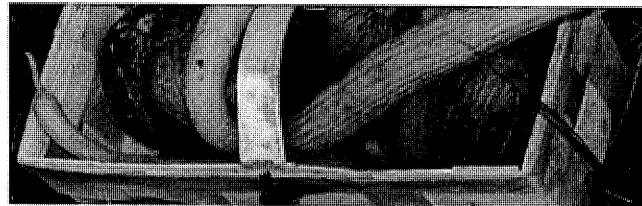
| Fortsättning  
| Kontakter

## Engagera verksamhetsrepresentanter

Utanför innovationsteamet så finns behov av en referensgrupp. Denna referensgrupp behöver bestå av representanter från relevanta näringar utifrån utvecklingsuppgiften.

Referensgruppens roll är att kunna ställa upp att svara på frågor, hjälpa till att ordna med fältstudier och besök samt att vara bollplank för idéer. En av de viktigaste anledningarna att ha denna grupp är också att om teamet skulle hitta en eller flera intressanta idéer så finns det redan beredskap att ta emot och förfina idéer och lösningar för tillämpning.

I vissa fall behöver man ersätta den tid verksamhetsrepresentanterna lägger ner. Det stora värdet för denna grupp är emellertid att få en unik tillgång till nya idéer och kontakter med intressanta och relevanta kompetenser.



### PROJEKTEXEMPEL

I och med att vi hittade en stark drivkraft runt den utvecklingsuppgift som vi identifierade så var det inte svårt att engagera verksamhetsrepresentanter.

Vi satte ihop ett bra team med spridning i hela Uppland, lite olika intressen och förutsättningar samt från olika branscher.

Våra verksamhetsrepresentanter blev:

- Sju stycken lantbrukare med olika intressen och inriktningar
- En matentreprenör
- Forskare från SLU

### LÄRDOMAR

Sätt ihop verksamhetsrepresentanter som vill samverka och som kompletterar varandra.

Diskutera noga vilka värden som projektet kan ge verksamhetsrepresentanterna och vilka nyttor som dom förväntar sig.

Försök att få verksamhetsrepresentanter som förstår idén och är öppna för förändring.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Coachens roll och projektorganisation

Några av coachens viktigaste funktioner är följande:

- Att kunna lotsa teamet genom de olika faserna (se nästa kapitel "Genomförande")
- Att få individerna i innovationsteamet att fungera tillsammans
- Att få innovationsteamet och verksamhetsrepresentanterna att samverka

Coachen behöver inte själv besitta djupare kompetens inom själva ämnet för utvecklingsuppgiften. Coachens roll är att hjälpa teamet och verksamhetsrepresentanterna att med sin samlade kompetens tillsammans utveckla och lyckas identifiera möjligheter till nya eller utvecklade verksamheter.

Att hantera individer, skapa ett förtroende så att varje individ vågar och ges möjlighet att delta, samt att gruppen tillsammans skapar gemensamma insikter och bygger vidare på varandras idéer är det viktigaste för ett framgångsrikt projekt.

### PROJEKTEXEMPEL

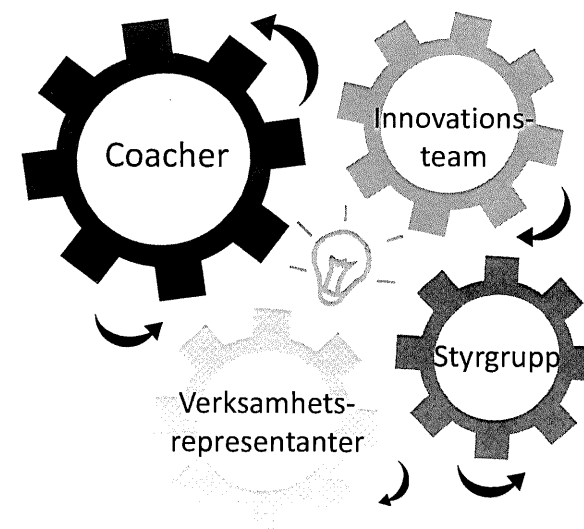
I detta projekt användes två coacher med mångårig erfarenhet av landsbygdsutvecklingsfrågor, att driva innovationsteam inom olika sakområden samt design thinking-metoden.

Coachen hade ansvaret att få team och verksamhetsrepresentanterna att fungera ihop och regelbundet rapportera till styrgruppen vars viktigaste roll var att ge strategiska råd. Den strategiska rådgivningen fokuserades på möjligheter och utmaningar runt de idéer som innovationsteamet och verksamhetsrepresentanterna identifierade.

I vårt fall blev styrgruppens roll förutom rådgivningen att fungera som kontaktnät.

### LÄRDOMAR

Om coachen är sakkunnig är det mycket viktigt att det inte blir en begränsande faktor och avgörande för hur och vad teamet och verksamhetsrepresentanterna arbetar med. Det är lätt att snabbt hitta egna idéer och styra teamet att jobba med dem. Det kan förhindra nya och andra, ännu bättre, idéer och möjligheter.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Projektstart

Oavsett tidslängd som väljs kommer projektet med största sannolikhet, och avsiktligt, uppfattas som förhållandevis kort och intensivt. Därför är det av stor vikt att teamet kommer igång på ett bra sätt. Det handlar om att kommunicera syftet och följande två aspekter:

1. Det första är att varje deltagare förstår möjligheten att genom projektet skaffa sig en bra inblick i svenska verksamheter och den bransch inom vilken utvecklingsuppgiften ligger. Projektdeltagandet ger en möjlighet för den nyanlända att skaffa sig erfarenhet genom ett referensprojekt som kan ligga till grund för kontaktskapande och framtida möjligheter. Samtidigt är det viktigt att poängtera att projektet i sig inte är en garanti för vidare anställning.

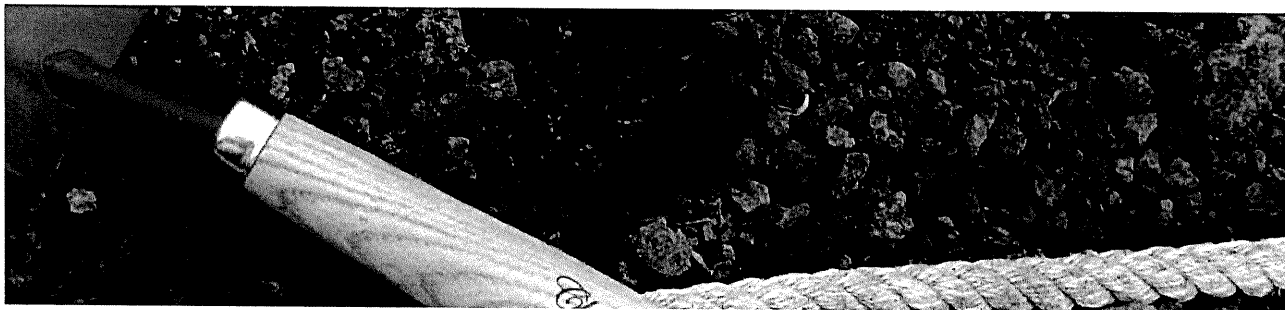


2. Det andra som är viktigt är att gruppen snabbt hittar samarbetet och förstår att det är den gemensamma ansträngningen som avgör kvaliteten på leveransen. En bra sammansättning för idéskapande är när teamet kompletterar varandra, vilket också medför att varje deltagare blir en viktig pusselbit och samarbetet måste fungera bra.

### PROJEKTEXEMPEL

Vi hade personer med väldigt olika språknivå i vårt team. Vi valde därför att göra en sammanfattande bild med illustrationer samt några olika kriterier och olika steg som stöd för att förstå vägen till vårt mål. Bilden representerade den lilla resa som vi skulle göra tillsammans med start i att byta erfarenheter med varandra till att leverera en idé som ett färdigt koncept.

Den stora nyttan med bilden var att oavsett när i projektet kunde vi återkomma till bilden och prata om vad vi gjort, var vi står, och vad vi behöver göra härnäst. Den blev som en överskådlig vägkarta för vårt arbete.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

# Projektstart

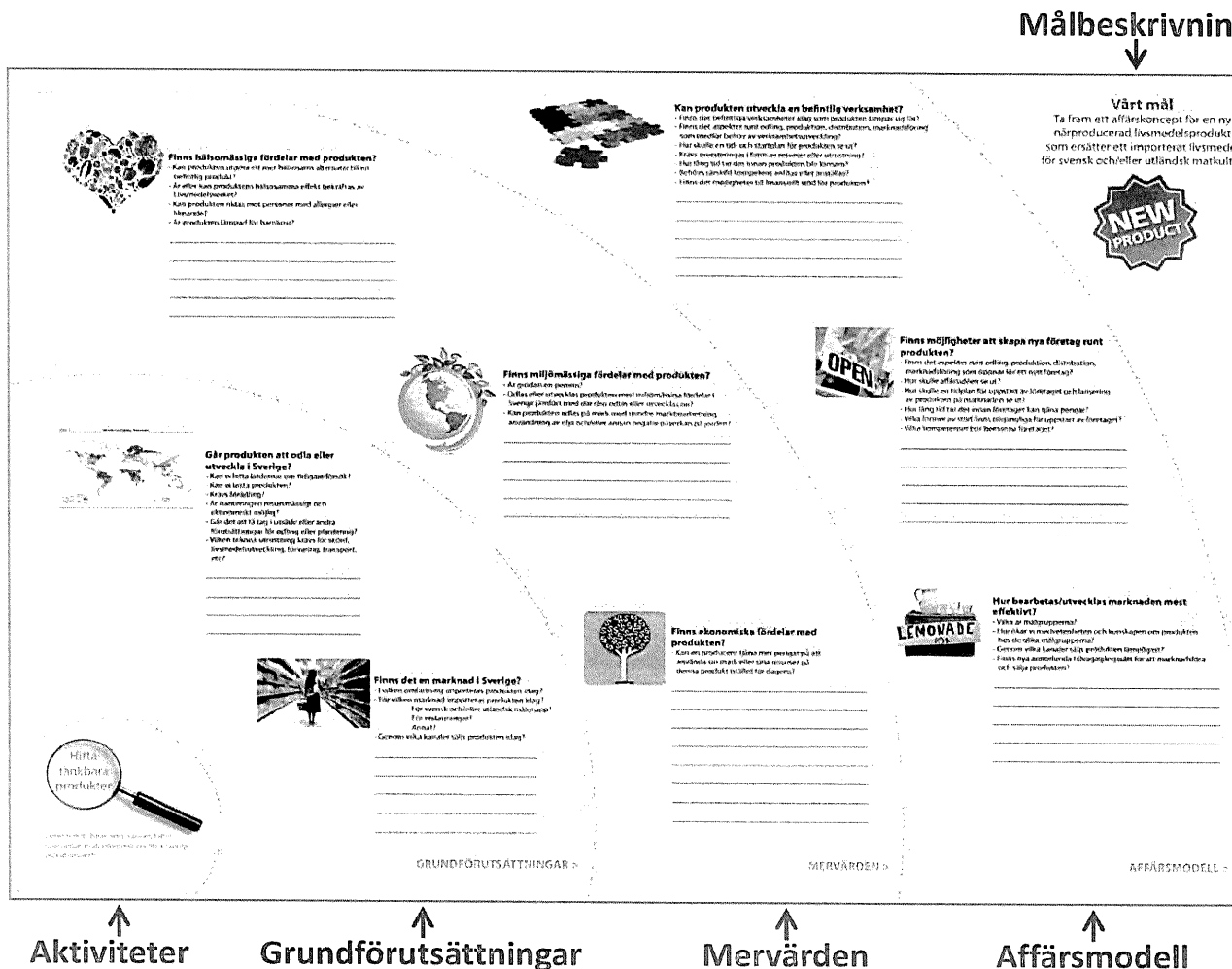
## PROJEKTEXEMPEL

Den illustration vi använde var uppbyggd från vad vi skulle göra (förstoringsglaset längst ner till vänster) och vår målbeskrivning (längst upp till höger).

Den första ringen närmast våra aktiviteter hette ”Grundförutsättning” och beskrev i vårt fall vilka krav det var för de idéer till nya grödor som teamet skulle ta fram. I vårt projekt var det att vi kunde hitta trovärdiga kunskapsunderlag på att grödorna hade en möjlighet att odlas i Sverige samt att det fanns en marknad i Sverige idag.

Den andra ringen hette ”Mervärden” och handlade om att beskriva de mervärden som grödan eller produkten ansågs ha utifrån parametrarna hälsa, ekologi och ekonomi.

Den sista ringen, den längst upp mot målbeskrivningen, handlade om att beskriva hur en trovärdig affärsmodell runt grödan eller produkten kunde se ut. Parametrarna vi tittade på var allt från att utöka befintliga verksamheter till att starta nya och hur marknadsbearbetning och försäljning kunde utformas osv.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Projektstart



### LÄRDOMAR

En av de viktigaste förutsättningarna för innovationskraft är att det finns en kultur av att bygga vidare på varandras idéer och vara öppna i sitt tänkande tillsammans med andra. Det kan man vara när man känner sig trygg i en grupp som har intresse och respekt för varandra. Coachen har här en mycket viktig roll att skapa denna känsla i gruppen.

En sak som vi bedömer hade stort värde för gruppens känsla för varandra och arbetet var att lyckades få en finansiär att tillhandahålla en lokal för oss som var vår genom hela projektiden. Ordna ett utrymme där det går att skapa en "vikänsla" och där man känner sig lite hemma efter ett tag. Dessutom kan allt material som insamlas sättas upp på väggar eller läggas på bord och på sätt visa på "work-in-progress" på ett inspirerande sätt. En sådan miljö stimulerar aktivitet och kreativitet.

Olika personer har olika sätt att lära och uppfattar text, tal eller bild olika bra. Vi insåg att vi behövde introducera arbetet under flera gånger på *olika* sätt.



Använd bilder, text, tal, frågor, exempel osv och låt gruppen få ordentligt med tid att samtala med varandra om utvecklingsuppgiften och genomförandet av projektet.

Trots omfattande diskussioner och resonemang runt bilden över projektet visade det sig vara en utmaning för teamet att förstå sin roll, både som individ och grupp. Det blev nödvändigt att återkomma till beskrivningen av projektet efter en månad och dra syfte, kriterier och nivåer igen, när saker hade mognat.

Det är också bra att vara medveten om att det kan bli problem i ett team och att teamet inte behandlar alla lika. I dessa fall är det viktigt att coachen visar extra mycket respekt för varje individ och aktivt stödjer varje person. Det är viktigt att alla utvecklingsidéer behandlas lika inför gruppen. På så sätt står det klart att alla åsikter är viktiga och användbara och att vi alla förväntas upprätthålla en kultur i teamet av lika respekt för alla deltagare även om erfarenhets- och språknivån är olika och att utbildningsbakgrunden skiljer.





| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Lyssna

Lyssna är den första fasen i innovationsarbetet. Den går ut på att göra en analys där fokus är att skaffa sig förståelse för underliggande behov och möjligheter.

Utgå från utvecklingsutmaningen och planera tillsammans med teamet följande aktiviteter:

### Erfarenhetsutbyte

Teamet har med sig mycket egen erfarenhet och det är också en bra aktivitet för teamkänslan att dela erfarenheterna man har med utvecklingsutmaningen i fokus.

### Samla data

Utifrån utvecklingsuppgiften diskutera fram vilken data som behöver samlas som underlag för idéutveckling.

### Fältstudier

Fältstudierna är sannolikt den viktigaste aktiviteten. Här handlar det om att teamet får komma ut och se på svenska förhållanden och lära sig så mycket som möjligt om målgrupperna och deras behov, förhoppningar och ambitioner.

Använd gärna intervjuer, individuellt eller i grupp, samt observation. Instruera teamet att det handlar om att sätta sig in i målgruppernas situation i deras egna sammanhang för att få en djupare förståelse av behov och möjligheter. Fältstudier, både planeringen och själva genomförandet av dem, är också ett mycket bra sätt att få gruppen att jobba på "vi-känslan".

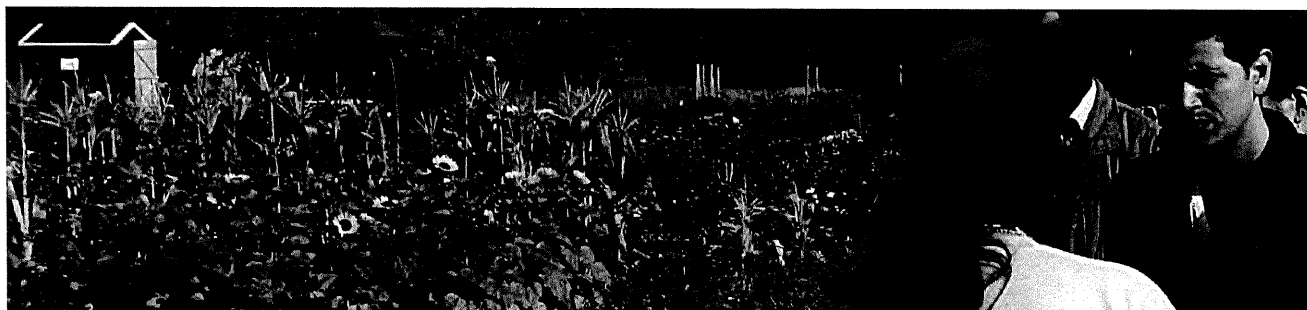
### Beskriva målgrupper

Utifrån en bättre förståelse för berörda verksamheter och intressenter sätter teamet ihop de viktigaste målgrupperna i arbetet med utvecklingsuppgiften.

### Sammanfatta insikter

Med erfarenhetsutbyte, datainsamling och fältstudier kommer insikter och dessa är mycket viktiga att få ner och dela mellan sig. Om gruppen har delat upp sig under de olika aktiviteterna är det ännu viktigare att det redovisas på ett begripligt och stimulerande sätt.

Även här handlar det om att jobba mycket med bilder och låta gruppen ta sin tid att dela och resonera om dessa insikter. Insikterna är det som kommer driva idéskapandet under nästa fas. Låt gruppen resonera om när man också anser sig ha tillräckligt mycket insikt att börja idéskapa och ta processen till nästa steg. Tillåt ytterligare studier och analysaktiviteter om gruppen känner behov av det.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Lyssna

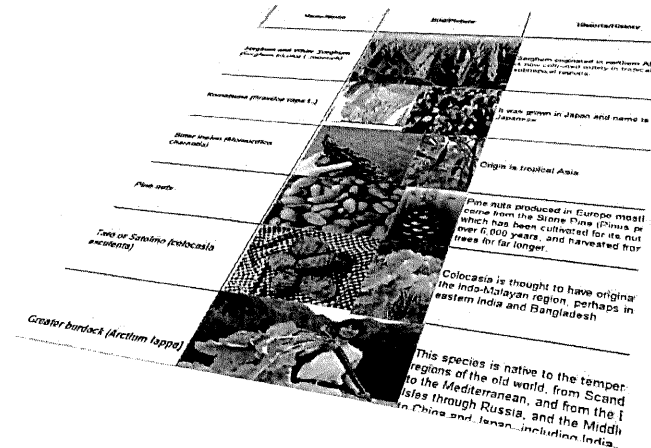


### PROJEKTEXEMPEL

Det första vi gjorde med vårt team var att låta varje individ ta fram information om de importerade grödor som man själv köper i Sverige. De fick dokumentera detta och visa bilder, berätta lite om grödorna beskriva eventuella fördelar ur hälsa, ekologi och smak. Vi bad teamet ta med mat som de köper eller saker de själva odlat och lägga på bordet och se och smaka på. Det gav väldigt intressanta diskussioner om varifrån grödor kommer, hur odling och import ser ut globalt och hur samma grödor används på olika sätt i matkulturer, djurfoderindustri eller annan verksamhet.

Vi gav sedan teamet i uppdrag att undersöka utbud och efterfrågan genom att besöka marknader, restauranger, caféer, affärer, självplocksodlingar mm. Det gav teamet ytterligare uppslag på grödor och livsmedel som har potential att vara intressanta att ta fram lokalt.

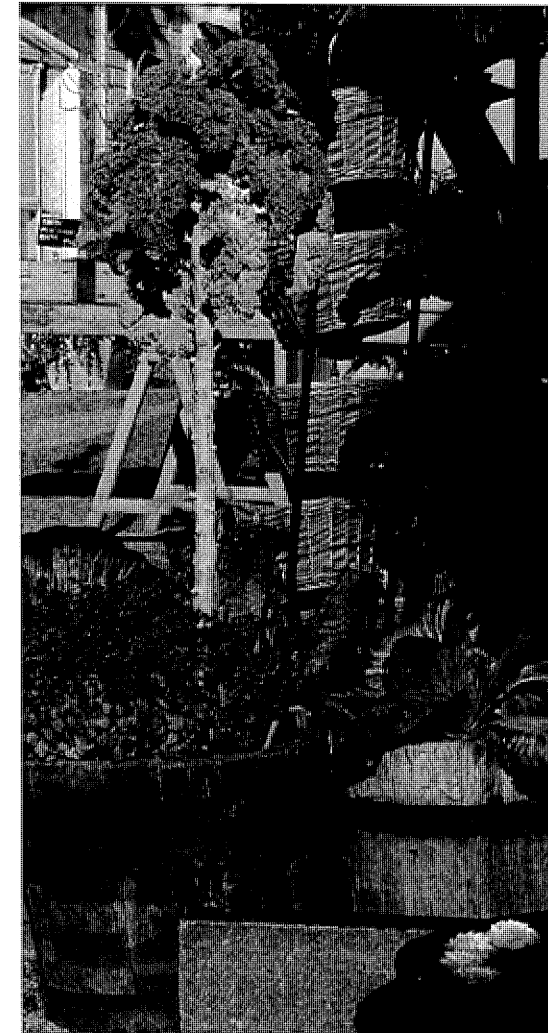
Under denna fas gjorde vi gemensamma fältstudier till samtliga medverkande lantbrukare samt några ställen som Rosendahls trädgård för att skaffa kunskap samt hitta inspiration till idéskapandet.



### LÄRDOMAR

När man jobbar med ett team av nyanlända personer så är det utan tvekan så att fältstudierna och kontakten med verksamhetsrepresentanterna är det viktigaste. Insikten om hur saker fungerar här belyser direkt möjligheter och stimulerar idéer att ta form.

Planera inte allt själv som coach. Låt gruppen själv planera vissa steg och själva reflektera över vad det är för kunskap som behöver inhämtas och hur det görs bäst. I vår grupp fanns det en försiktighet att ta tag i utmaningen själv. Det är nödvändigt för slutresultatet att teammedlemmarna är aktivt delaktiga i genomförandet.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Skapa

Utifrån förra momentet Lyssna har idéer och tankar börjat ta plats i dialoger och i teammedlemmarnas huvuden. Under denna fas handlar det om att på ett strukturerat sätt fånga upp och utveckla dessa idéer. Planera framförallt för två aktiviteter:

### Brainstorming

Det finns en mängd olika tekniker för att i större och mindre grupper jobba med idéutveckling, eller sk brainstorming. Använd de tekniker som du och gruppen föredrar och är mest lämpade utifrån ert material och praktiska förutsättningar.

I denna fas är det mycket viktigt att gruppen fungerar som ett team och att varje deltagare ges utrymme att få göra inspel och dela med sig av sina tankar. Jobba särskilt på att få varje deltagare att inte bara vidareutveckla sina egna idéer utan att gruppen systematiskt jobbar igenom alla intressanta idéer tillsammans och bygger vidare på varandras idéer.

Coachens viktigaste uppgift under denna aktivitet är att se till att gruppen verkligen utvecklar många idéer och inte överger dom för tidigt.

### Snabbavstämning av idéer

Allteftersom idéer tar form och vi sitter med ganska många idéer så är det lämpligt att göra snabbavstämningar mot verkligheten lite då och då. Använd verksamhetsrepresentanterna att bolla idéer med och se till att dom förstår att det gäller att ha ett öppet sinne och dra tanken lite längre än vanligt.

Denna avstämning kan hjälpa oss att inte jobba med idéer som inte är framkomliga samt få lite nya inspel till att bygga vidare på andra idéer där teamet kanske kört fast. Vart tydlig med att vi samarbetar med personer från näringarna för att få råd, svara upp mot intresse och planera nya idéer.



| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Skapa



### PROJEKTEXEMPEL

Vi lät teamet inventera möjligheter ganska fritt. Vi uppmuntrade att titta på alla möjliga olika tänkbara aspekter av att diversifiera lantbruket och kringliggande näringar. Exempelvis så tittade teamet på möjligheter inom allt från fröimport och gårdsförsäljning till idéer för att leverera råvaror till livsmedelsindustrin.

Teamet fick både jobba i grupp på vissa idéer och även individuellt titta närmare på tänkbara uppslag som intresserade individen lite extra. Vi skaffade oss en så bra känsla vi kunde av var varje individs speciella intresse låg och tillät den att dyka lite djupare i dessa idéer.

En annan mycket viktig sak vi gjorde var att testodla. Projektet drog igång i senaste laget för att hinna odla, men det var ändå en värdefull erfarenhet att vara ute och jobba på ett lantbruk ihop och testa olika grödor på riktigt. Det betydde mycket för idéskapandet och förmågan att tänka tillsammans som team.

### LÄRDOMAR

Påminn om att uppgiften är att utveckla helt nya lösningar, inte välja bland befintliga!

Det överlägset bästa sättet att på kort tid hitta nya och bra idéer är att ha många idéer.

Stimulera gruppen att dra sina idéer långt och att inte begränsas för snabbt av omständigheter som kan se ut som hinder för idéen. Se till att korsbefrukta idéer, måla upp scenarier med idéerna och var fri i idéskapandet. Många radikala idéer som blir framgångsrika kan till en början se ut att vara omöjliga att genomföra.

Det är viktigt att jobba med idéer som inspirerar teamet, både i grupp och individuellt, som håller den kreativa och produktiva känslan på topp. Gör små tester av idéerna som uppstår tillsammans. Det ger nya idéer och insikter till teamet och stärker idéskapandet.

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Leverera

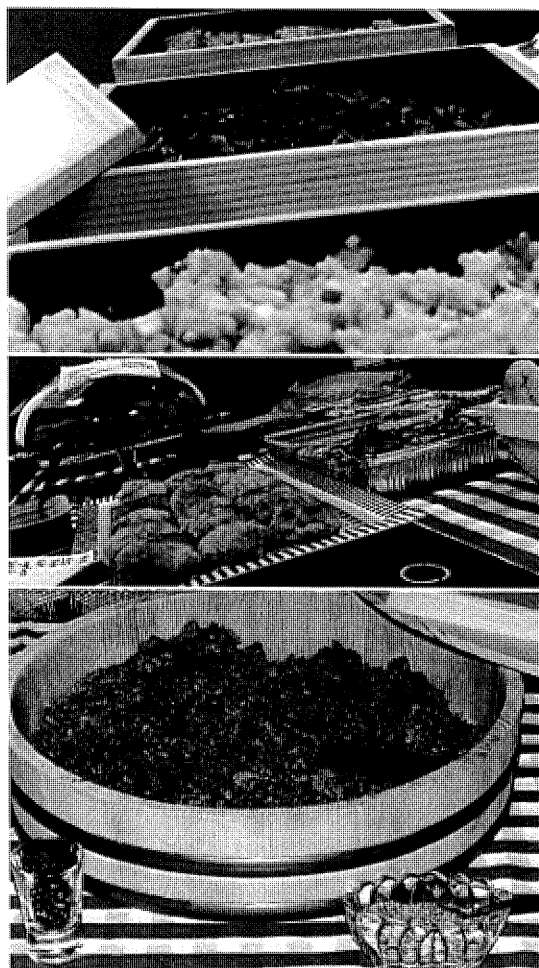
Den här fasen tar vid när teamet prioriterar den eller de idéer som framstår som mest livskraftiga och intressanta.

Målsättningen i den här fasen är att beskriva idéen/idéerna så tydligt och övertygande som möjligt samt hitta sätt att testa en innovativ idé i verklig miljö med låg investering och risk.

En bra målsättning är att skapa någon form av prototyp samt planer för test och implementation.

Beroende på vad idéen/idéerna som ska presenteras är följande aktiviteter aktuella:

- Skapa en modell för hållbarhet och långsiktighet
- Skapa planer för små pilotförsök
- Skapa en implementationsplan
- Skapa en fysisk prototyp
- Beskriv idén i scenarier



### LÄRDOMAR

När man prioriterar en eller flera idéer av ett urval av många så se till att involvera verksamhetsrepresentanter eller andra typer av intressenter! Dessa intressenter kan vara aktörer från styrgruppen eller andra aktörer från marknaden som berörs av idéen.

Man måste vara extra tydlig när man ska presentera helt nya idéer. Idéen kan beröra nya konsumentmålgrupper eller näringsidkare och det finns sällan tidigare exempel att luta sig mot för att kunna övertyga alla inblandade om styrkan i idéen. Man kan därför inte ta någonting för givet och alla planer hur idéerna kan realiseras måste innebära så liten risk som möjligt.

Dessutom måste man tänka marknad. Sannolikheten att idéerna kan bli lönsamma är nyckeln till att gå vidare.

Stäm av idéerna genom hela processen på målgruppen och intressenterna, dvs involvera slutkonsumenter, näringsidkare, samarbetspartners och liknande vid behov så tidigt som möjligt.

| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekrytera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Försättning  
| Kontakter

## Leverera

### PROJEKTEXEMPEL

Vårt innovationsteam bestämde sig för att leverera odlingsplaner som ett resultat av innovationsarbetet. Utifrån den kunskap och de provodlingar som gjordes under sommaren så tog man fram konkreta förslag på vad som skulle odlas på de olika samverkande gårdarna. Teamet såg till lantbrukarens egen erfarenhet, eget intresse samt odlingsförsättningar och planerna levererades och diskuterades med lantbrukarna.

För varje gröda togs en plan fram för anskaffning av utsäde, hur den ska hanteras och presenteras för marknaden och användas för att hitta säljkanaler och kundgrupper.

Presentationen för lantbrukarna skedde i samband med att teamet och den medverkande matentreprenören lagade och bjöd på en mängd olika rätter från olika kulturer med flera av de föreslagna grödorna som ingredienser.

Ytterligare användning för dessa odlingsplaner var att de utgjorde underlaget för forskningsansökan tillsammans med SLU där syftet är att titta mer noggrant på vissa av grödorna och upprätta demonstrationsodlingar.



## FÖRNYELSE PÅ LANDSBYGDEN

- | Förnyelse genom mångfald
- | Idén till projektet

## UTFORMA PROJEKTET

- | Identifiera en utvecklingsuppgift
- | Formulera ett projekt

## TILLSÄTTA TEAM

- | Rekrytera personer till innovationsteamet
- | Engagera verksamhetsrepresentanter
- | Coachens roll och projektorganisation

## GENOMFÖRANDE

- | Projektstart
- | Lyssna
- | Skapa
- | Leverera

## EFTER PROJEKTET

- | Fortsättning
- | Kontakter

## Fortsättning

Det tillvägagångssätt som presenteras här syftar till att leverera resultat med fokus på utvecklingsutmaningen och därmed skapa utrymme för förnyelse inom befintliga verksamheter samt etablering av nya.

För att idéer ska förverkligas och få en fortsättning efter projektet är det viktigt att stödja verksamheter och individer. Behoven och möjligheterna att göra det växlar med både utvecklingsuppgift och specifika förutsättningar för bransch och plats. Ge gärna stöd genom att sprida information och inbjuda till samverkan mellan aktörer i branschen, entreprenörer och allmänhet.

Deltagarna från innovationsteamet och andra individer som medverkat kan ges stöd för att medverka i produktion, marknadsföring, försäljning eller förädling genom samverkan med ALMI, Nyföretagarcentrum och/eller andra resurser. Hjälpt deltagarna i teamet att nätverka med andra aktörer som inte deltog i projektet för att skapa möjligheter till vidare idéer, kontaktskapande, kompetensförsörjning och anställningar.





| Förnyelse genom mångfald  
| Idén till projektet

| Identifiera en utvecklingsuppgift  
| Formulera ett projekt

| Rekramera personer till innovationsteamet  
| Engagera verksamhetsrepresentanter  
| Coachens roll och projektorganisation

| Projektstart  
| Lyssna  
| Skapa  
| Leverera

| Fortsättning  
| Kontakter

## Kontakter



### Projektcoach

Gunnar Backman, OpenEye AB

[gunnar@openeyegroup.com](mailto:gunnar@openeyegroup.com)

0708-59 79 00

### Initierande projektfinansiär

Statens Jordbruksverk

Carin Alfredsson, Landsbygdsutvecklingsenheten

[carin.alfredsson@jordbruksverket.se](mailto:carin.alfredsson@jordbruksverket.se)

036-15 64 22