

Projektbeskrivning: Stärkt serviceutveckling i Kronobergs län

1. Behov av service

Beskriv kortfattat vilken service som saknas eller som inte finns i tillräcklig utsträckning idag. Beskriv varför servicen bör etableras eller förstärkas.

I Kronobergs län har servicepunkterna i form av dagligvaruhandel i stort sett halverats vart tionde år mellan 1970 och 2000, på senare år har nedläggningstakten dock saktats ner. Till synes kan det då också framstå som att servicegraden i länet inte minskat, men en fortsatt urbanisering och därmed minskande befolkning på landsbygden gör att målet om servicenärhet ändå uppfylls, då färre människor bor på landsbygden, fastän servicen (och då inte enbart dagligvaruhandel) i faktisk omfattning minskar. Att vända trenden och återgå till nivån på servicepunkter som rådde 1970 är inte realistiskt sett till både de samhälls- och infrastrukturförändringar som skett sen dess. Däremot finns i länet en uttalad önskan om att landsbygden inte ska avfolkas ytterligare utan att livskraftiga orter ska både utvecklas och växa. Närhet till både ny och diversifierad service är då en förutsättning. Ett behov av att koppla service till attraktivitet och inte enbart nödvändighet måste prövas, för att hitta strategier för skapande av livsmiljöer människor både vill stanna i och flytta till. För att åstadkomma detta lyfter länets serviceprogram fyra prioriterade områden – vars uttalade syfte är att skapa förutsättningar för en hållbar tillväxt med god tillgänglighet till kommersiell och offentlig service. Genom prioriteringarna *1. Effektiva och attraktiva dagligvarubutiker och drivmedelsanläggningar, 2. Lokalt engagemang och samverkan, 3. Kommunernas ansvar och medverkan, 4. Tillgänglighet till betaltjänster.*

Vi ser att främst de tre första av ovanstående prioriteringar kopplar an till de behov detta projekt ska belysa.

Som myndighet saknar Region Kronoberg idag ett strategiskt arbetssätt i förhållande till det, av annan myndighet framtagna, regionala serviceprogrammet. Insatser som har genomförts och genomförs är reaktiva snarare än långsiktiga och proaktiva. Mycket av arbetet sker i respektive kommun och då i form av främst lokala punktinsatser; olika kommuner har dessutom skilda förutsättningar att bedriva eget servicearbete. I vissa kommuner är det snarare aktörer i civilsamhället som är initiativtagare och/eller drivande. Serviceprogrammets tredje prioritering kring kommunernas ansvar och medverkan är då en uttalad ambition om att utveckla strukturen kring hur kommunerna som offentliga aktörer kan samspela i servicearbetet.

Region Kronoberg är en ny aktör med andra ingångar och förutsättningar när det gäller arbetet med serviceområdet, och har att ta hänsyn till att vi även äger det regionala utvecklingsansvaret. Även i länets regionala utvecklingsstrategi *Gröna Kronoberg* pekas ett antal prioriteringar ut; bland annat om att främja hållbar utveckling i hela regionen, något som kan ske genom att olika platser arbetar mer kompletterande och drar nytta av varandras kvalitéer. Vi behöver planera vårt samhälle utifrån en helhetssyn som ser till att optimera och åstadkomma hållbara lösningar för samhällsplanering som inkluderar allt från transport, kollektivtrafik, it/bredband till bebyggelse och näringslivsstrukturer. En annan prioritering handlar dels om att bredda länets näringsliv för att minska konjunkturkänsligheten och dels om att utveckla vår innovationsförmåga. I ljuset av det är förnyelse, både i form av innovationer och nya företag, ett av de främsta verktygen för att stärka länets tillväxt och sysselsättning. Effektiva och attraktiva dagligvarubutiker och drivmedelsanläggningar som serviceprogrammet lyfter kan inte uppnås isolerat – med enbart kortsiktiga stödinsatser, utan det omkringliggande samhället som beskrivs ovan – ett komplementärt tänk ser vi som ett framgångskoncept. Ingen butik är en ö.

Både serviceprogrammets andra prioritering om lokalt engagemang och samverkan *Gröna Kronoberg* belyser vikten av att utveckla miljöer där människor känner sig välkomna och delaktiga. Tillgång till god samhällsservice är sådant som ingår i de förväntningar invånarna har på en plats. Men för att få människor att trivas så är det också viktigt hur en plats "känns"; samhällsandan på platsen, eller socialt kapital som det kallas inom akademien. Ett högt socialt kapital utgör ett socialt kitt som får människor att trivas och ortens attraktivitet att öka vilket förhoppningsvis bidrar till samhällets utveckling.

I dagens servicearbete saknas tydlig koppling till ovanstående regionala perspektiv. Det bredare samhällsperspektivet, den regionala tillväxten och den lokala ortsutvecklingen är en förutsättning för ett

servicearbete i en region där landsbygdens utveckling i mångt och mycket är hela regionens utveckling. Detta är utmaningar som är nödvändiga att utforska vidare. Efter dialog med länets kommuner, Länsstyrelse och Leader har det också framkommit en vilja att utöka samverkan inom ramen för serviceprogrammet och att vi tillsammans ska driva arbetet mer aktivt och med det skapa bättre förutsättningar för en god samhällsutveckling i hela länet.

2. Behov av åtgärder

Vilka åtgärder är nödvändiga för att stärka och säkerställa tillgången till servicen.

Region Kronoberg behöver **fördjupa kunskapen** om hur dagens servicestruktur, butiksstruktur, och servicebehov ser ut. Det regionala serviceprogrammet har ett fokus på *kommersiell* service. Här ser vi potential att utveckla kunskapen till att också i större utsträckning omfatta andra former av service för fler affärsmöjligheter och nyskapande lösningar för den offentliga sektorns uppdrag. Länet riskerar annars att landsbygden går mot en utveckling där går mot en oönskad riktning. Detta kan leda till att nuvarande servicegrad upphör, att de boende blir alldeles för få för att vare sig kommersiell service eller annan service ska kunna vara gångbar ur ett ekonomiskt eller samhällsnyttigt perspektiv. Servicegraden kan då nå en punkt då den minskar snabbare än avfolkningen, servicenärheten kan då inte ens upprätthållas på den nivå den har idag.

Det finns ett behov av att få till en förbättrad växelverkan mellan Gröna Kronoberg och dess understrategier – och där vi ser ett behov av att integrera länets RSP till att vara ett av flera program som kan bidra till den regionala utvecklingen. Vi ser en möjlighet att ta ett bredare grepp om serviceprogrammet och på sikt skala upp de lokala insatserna.

Serviceuppdraget sträcker sig över många ämnesområden – men det finns idag gemensamma utmaningar att **identifiera vem/vilka som är regionens samverkansparter** ute i kommunerna, och frågorna faller ibland "mellan stolarna". Det finns utmaningar i kommunikationen dels mellan den regionala nivån och den kommunala, men också mellan den regionala/kommunala och den lokala nivån (civilsamhället, näringslivet, invånarna o.s.v.).

För att dra lärdom av andra regioners framgångsfaktorer är **omvärldsbevakning** viktigt; hur arbetar man med servicefrågan – hur ser det t.ex. ut i de län där servicefrågan inte enbart ses som landsbygdsutveckling i form av butiksöverlevnad eller dylikt? Vilka **inspirerande insatser** skulle olika aktörer i vårt län kunna ta del av?

En annan åtgärd vi tror är nödvändig inom ramen för projektet är att utifrån genomförandet av ovanstående åtgärder även få till stånd **mobilisering** av de projektidéer som kanske redan idag finns, men även de idéer som kan framkomma genom de aktiviteter övriga åtgärder resulterat i.

Länets kommuner efterlyser en **samlad plattform för dialog** men även en **verktygslåda/webblösning** som kan fungera både som stöd i arbetet med servicegivarna och i arbetet med potentiella projekt kring lokala servicelösningar.

3. Projektidé

Syftet med projektet. Varför ska det genomföras?

Den eller de aktiviteter som projektet ska genomföra.

Hur kan projektets aktiviteter och resultat bidra till etablering eller förstärkning av den service som behövs.

Region Kronoberg hade under 2015 fokus på att bevaka att arbetet med kommersiell service skett enligt förordning och det av Länsstyrelsen Kronoberg framtagna regionala serviceprogrammet. I slutet av 2015, efter dialog med kommuner och länsstyrelse, beslutades det att Region Kronoberg under 2016 ska leda en översyn/revidering av serviceprogrammet och dess prioriteringar/mål; detta för att bättre harmonisera med nuläge i länet avseende service, tillgänglighet och samhällsbyggnadsinsatser; och närmare koppla till den regionala utvecklingsstrategin och dess understrategier, samt med avseende på nya Landsbygdsprogrammets

utformning.

Projektets fyra huvudaktiviteter innehåller i sin tur ett flertal olika **insatser** som både löper parallellt och ibland överlappar varandra. Detta beror på insatsernas karaktär som inte kan ses som isolerade utan ska komplettera och samspela med varandra för bästa resultat och skapa ett mervärde; en tydlig tråd genom hela projektet. Lyckas projektet med sina insatser så kan på sikt serviceprogrammets olika effektmål både stärkas och breddas. Av den anledningen tar insatserna ett bredare grepp för att inte befinna sig inom ramen för det ordinarie arbetet med prioriteringarna i serviceprogrammet men likväl bidra till måluppfyllelse och genomförande.

Aktivitet 1. Samverkan mellan aktörer, program och andra strategiskt förekommande insatser på regional nivå

Genom utlysningen för stärkt regional serviceutveckling ser vi en möjlighet till **växelvekan** och parallell fördjupning av hur länets serviceprogram ska kunna genomföras i konkreta satsningar samt hur länets utmaningar och prioriteringar i Gröna Kronoberg ska kunna samordnas med en **nulägesanalys** av och målbilder för servicearbetet. Länets butiksorter behöver besökas, men även orter utan butik behöver synliggöras och analyseras; vad finns det för servicemöjligheter; en ort som inte har butik men som är servicepunkt – finns det? Genom GIS behöver vi generellt analysera en mängd olika aspekter kopplat kring hur länet de facto "ser ut"; pendlingsmönstren, befolkningsutvecklingen o.s.v., men också väga in mer kvalitativa parametrar, i syfte att öka förutsättningarna för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling men även på kortare sikt *effektivare och attraktiva dagligvarubutiker och drivmedelsanläggningar*. För att kunna få flickor, pojkar, kvinnor och män att vilja stanna kvar i sin hembygd och flytta eller återvända till denna behöver vi arbeta med att utveckla attraktiva livsmiljöer, där alla kan hitta sin plats. Det behövs nya/bättre **analysverktyg** i form av underlag, kunskap, resurser, webblösningar med samlad kunskap för att stötta och tydliggöra hur servicesatsningar ska prioriteras utifrån de strategier och program som finns både lokalt, regionalt och nationellt.

Det är också viktigt att bena ut rollfördelningen mellan myndigheter, kommuner och andra aktörer för att ligga till grund för framtida lokala servicesatsningar – vilka är våra samverkansparter; vilka ska vi samhandla med, vad kommunernas ansvar är och hur ska deras medverkan säkras, och på vilket sätt, samt kontinuitet för detta. Idag är detta inte tydligt och samverkan blir därför lidande. En **intressentanalys och intressentdialog** har påbörjats tillsammans med berörda aktörer, men kommer att vidareutvecklas och uppdateras kontinuerligt. I dialog med kommunerna har detta kommit fram som en prioriterad fråga.

Inom ramen för projektet ska fyra samverkansforum genomföras. Under projektet ska det i detta forum utbytas erfarenheter och lärdomar, men än mer prioriterat är att insatser i form av servicesatsningar och projektidéer initieras. Insatser som kan genomföras både inom kommunernas ordinarie verksamhet men även genom utlysningar i t.ex. Landsbygdsprogrammet.

En intressentanalys underlättar även vid skapande av ett bredare samverkansforum för **dialog, lokalt engagemang och samverkan samt samhandling** som ska ta vid när projektet är avslutat. Kommunerna efterfrågar ett nytt partnerskap, ett samverkansforum, där service- och landsbygdsutveckling regelbundet diskuteras och de olika intressenternas framtida satsningar både kan förankras och eventuellt växlas upp. Det är i detta forum parter från olika samhällsnivåer, både privata- och offentliga, får möjlighet att samverka runt hur målen i RSP ska uppnås och konkretisera vilka insatser som ska genomföras, och av vem, både i det korta och det långa perspektivet. Det är också ett tillfälle för inspiration och erfarenhetsutbyte.

Aktivitet 2. Analys gällande kompetensutvecklingsbehov inom service på regional och kommunal samt bland servicegivare

Aktörer inom ramen för dagens serviceprogram har god kompetens om vad service är, men ställer sig frågande till vad det skulle kunna vara, om servicen skulle kunna utvecklas ytterligare och i sådana fall på vilket sätt? Service idag är, som omnämnts tidigare, kopplat till kommersiell service, och då främst lokala lanthandlare, medan offentlig service och andra typer av servicepunkter inte har diskuterats. Att identifiera projekt som kan tillfredsställa fler behov hos både boende, näringsidkare och orterna i stort och bidra till

både måluppfyllelse i serviceprogrammet och Gröna Kronoberg skulle vara intressant. Här skulle t.ex. projektidéer om cirkulär ekonomi i form av t.ex. delandets ekonomi och kollaborativ konsumtion vara intressant (delandets ekonomi och kollaborativ konsumtion handlar om att dela på befintliga resurser som exempelvis bilar, verktyg, maskiner, och har stor potential för både resurseffektivisering och utökat serviceutbud).

I syfte att inspirera och utforska nya idéer tillsammans, kommer projektet inrymma **omvärldsbevakning** och **erfarenhetsutbyte**. Förslaget, från länets kommuner är att utforska minst tre framgångsrika regioners arbete på service- och landsbygdsutvecklingsområdet. Här tror vi att Tillväxverkets helhetssyn kring regionerna samt kunskap om tidigare goda regionala och lokala projektexempel kan vara oss behjälpliga. Tanken är att detta ska ligga till grund för ett antal inspirationsinsatser genom **dels anordnande av seminarier och dels ett studiebesök**, för de aktörer som identifierats i intressentanalysen.

Förutom att utforska vad servicebegreppet skulle kunna innehålla, och vidareutveckla eller utveckla nya typer av servicefunktioner i länet, **kommer kommuners nulägesanalyser av servicebehov och uppdateras och samspela med detta**. Uppdaterade kommunala nulägesanalyser är en förutsättning för en gemensam regional förståelse av kompetensutvecklingsbehov och viktig för att identifiera eventuella samverkansprojekt och möjligheter till **erfarenhetsutbyte** kommuner och serviceidkare emellan.

Aktivitet 3. Processtöd och dialog för delaktighet och engagemang bland kommunerna i servicearbetet

Inom ramen för serviceprogrammet kommer ett **utmaningsdrivet** arbetssätt att användas. Det betyder att sätta utmaningarna i centrum och prioritera ett sektorsövergripande arbetssätt (jämfört med en självcentrerad och sektorsbunden planering). Det ska öppna möjligheterna för en mångfald av intressenter att bidra till serviceprogrammets måluppfyllelse. Intressenterna ska kunna ta olika roller och ansvar i utvecklingsarbetet över bland annat tid och kliva in och kliva av utvecklingsprocesser beroende på vad utmaningen är och på vilka lösningar som behövs. I och med att prioriterade projekt utgår från intressenternas och/eller orters egna utmaningar är förhoppningen att det ska bidra till ökat lokalt engagemang. Detta kan i sin tur bidra till att fler lokala idéer fångas upp och eventuellt utvecklas. En prioriterad fråga som redan lyfts är till exempel hur olika aktörer, i samverkan kan bidra till utvecklingen av hållbara logistiklösningar för länets aktörer. Utmaningsdriven utveckling kräver ett målinriktat och processorienterat arbetssätt samt ett kompetent ledarskap.

Projektets initiala insatser ska ligga till grund för en mobiliseringsfas i projektet där vi tillsammans kan agera för att på bästa sätt **mobilisera** och **coacha** olika intressenter (dagligvarubutiker och drivmedelsanläggningar) kring utlysningar för t.ex. lokala servicelösningar, näringslivsprojekt, bredare samhällsutvecklingsprojekt. Projekt som ska finnas i ett sammanhang och inte bli kortlivade punktinsatser. Under projektet ska ett flertal nya projektidéer tagits fram och kommit närmare en ansökningsfas. Ett förslag som diskuterats tillsammans med kommunerna är att utveckla konkreta handlingsplaner för serviceinsatser, som är koncisa och kommunikativa. Genomförandeaktiviteter som belyses i respektive handlingsplan är då sammankopplade med behov identifierade i tidigare framtagna nulägesanalys och det regionala komplementära synsättet som framhävs i Gröna Kronoberg 2025. Det syftar till att platser och orter arbetar mer strategiskt utifrån ett **komplementärt** synsätt för att komplettera och dra nytta av varandras kvalitéer.

Aktivitet 4. Dokumentation och resultatspridning

Resultaten kommer att spridas både internt hos samverkansparterna och externt hos andra intressenter, detta för att skapa delaktighet i, och förståelse för projektet. Ett viktigt led i att säkra ett systematiskt lärande är att ha en plan för hur kunskapen ska förvaltas, varför projektet kommer att upprätta en **kommunikationsplan**. Utan spridning av kunskaperna finns det inget värde i att följa upp olika insatser. Därför är det viktigt att planera för hur lärandet återkopplas och att succesivt utforma mer effektiva insatser baserade på tidigare erfarenheter. Servicearbetet ska kopplas till Gröna Kronobergs lärandecykel, vilket innebär dels en årscykel och dels en fyraårscykel för uppföljning, lärande och dialog. Årscykeln innebär löpande uppföljning av aktiviteter, medan en fördjupad uppföljning och prövning av RSP aktualitet sker vart fjärde år (alltså även framtida serviceprogram). Projektets löpande uppföljning kommer att ske vid de fyra

samverkansforum som planeras, och belyses i sin helhet under projektets slutkonferens som riktar sig till projektets direkta och indirekta målgrupper. Tanken är att RSP, efter projektets slut följs upp i sin helhet under Region Kronobergs årliga "Regiondag".

Projektet är tänkt att följas av en **forskare** kopplat till landsbygdsutveckling, sociala och ekonomiska förhållanden och liknande; som under processens gång följer arbetet och kommer med input. Forskaren ska undersöka den potentiella vinningen för en plats/ort/kommun med satsningar likt dessa, ur olika perspektiv – näringsliv, tillväxt, innovation, turism, sociala och symboliska värden och rent ekonomiska. Forskaren skall ta fram akademiska exempel och belägg för detta. Resultatet av forskningen kommer att integreras i slutrapporten för projektet och också finnas tillgänglig på servicebloggen och den efterföljande verktygslådan (läs mer nedan). I syfte att engagera, skapa en "vi-känsla" i länet och marknadsföra de aktiviteter som pågår kommer en **serviceblogg** att utvecklas. Dagens kommuner och servicepunkter kommer att lyftas fram och månatliga nyhetsbrev att publiceras utifrån olika teman. På bloggen kommer också projektets resultatrapport och webbaserad verktygslåda (där servicebehov, analysverktyg och andra underlag ingår) att presenteras och finnas tillgängliga. Kommunerna både efterlyser och välkomnar webbaserat stöd och anser att detta kan vara stödjande i deras arbete med att utveckla servicen, särskilt i de mindre kommunerna där servicefrågan kan vara en av många arbetsuppgifter hos en och samma tjänsteperson.

4. Målgrupp

Vilken (direkt och eventuellt indirekt) målgrupp har projektet?

Den direkta målgruppen är tjänstemän och politiker i regionens åtta kommuner samt Länsstyrelsen Kronoberg och ansvariga inom Leaderområdena.

Den indirekta målgruppen består främst av näringsidkare, servicegivare, och berörda intressenter i civilsamhället. I mobiliseringsfasen är tanken dock att den indirekta målgruppen även blir direkt.

En intressentanalys har initierats och kommer att vidareutvecklas under projektet. Vilka intressenter som kommer att delta i de olika aktiviteterna utkristalliseras under projektets gång.

5. Resultat

Projektets förväntade resultat och hur det förväntas tillgodose det beskrivna behovet av service.

Tydliga målbilder, strategiska identifierade samverkansparter samt nulägesanalyser av länets och kommunernas servicestruktur ska vara aktiverade, och fungera som ett verktyg för prioriteringar i servicearbetet framåt. Ett samverkansforum ska vara igång med regelbundna möten, och ett genomtänkt strategiskt arbetssätt med proaktiva och långsiktiga insatser ska genomsyra servicearbetet på alla nivåer.

Genom projektets kompetensutvecklingsarbete har länets serviceansvariga, tillsammans med gamla och nya servicegivare, konkreta idéer för genomförande av insatser kring lokal serviceutveckling. Insatser som genomförs i ett sammanhang, med tydlig koppling till målen i det regionala perspektivet i RSP och Gröna Kronoberg. Region Kronoberg ska fungera både som stöd och resurs och ibland även part i servicesatsningar samt tillhandahålla webbaserade verktyg och kompetens ur ett regionalt perspektiv. Detta ska fortsätta inspirera och engagera till lokal ortsutveckling, tillväxt och attraktiv livsmiljö på landsbygden.

6. Efter projektets slut

Hur vi arbetar vidare med projektets resultat efter att projektet avslutats.

Efter projektets slut ska en tydlig idé och struktur för hur länets servicesatsningar ska genomföras vara på plats. På Region Kronoberg ska avdelningen för regional utveckling inom sina olika ansvarsområden (kultur, samhällsbyggnad, näringsliv, kompetensförsörjning, innovation, folkhälsa) se service som ett viktigt perspektiv att beakta i strategiarbete, processtöd och projektutveckling. Dialog om service ska fortsätta i för ändamålen avsedda forum, inte minst där den offentliga sektorn möter civilsamhället. Servicefrågan ska ibland kunna lyftas på agendan i betydande nätverk där både regionen och externa aktörer deltar, och där de stora samhällsdiskussionerna äger rum, exempelvis ledningsforum, kommunchefsnätverk och regiondagar.

7. Samarbete Vilka som kommer att ingå i samarbetet för projektets genomförande och i vilken utsträckning samarbetet ska ske.
Tjänstepersoner från länets kommuner, Länsstyrelsen Kronoberg, ansvariga från Leaderområdena och servicegivare ska tillsammans med projektet genomföra fyra samverkansforum utifrån identifierade utmaningar. Mellan dessa forum hålls parterna kontinuerligt uppdaterade via blogg och direkt dialog och besök. De olika aktörerna kommer under projektet att utifrån sina förutsättningar och intresse delta med det engagemang som är möjligt. Därtill ska projektet genomföras i samarbete med, inom olika ämnen, sakkunniga på Region Kronoberg.
8. Nyskapande På vilket sätt är projektet nyskapande?
Region Kronoberg ämnar sätta serviceområdet i ett bredare samhällsperspektiv – målet är att servicearbetet ska vara en del av länets regionala utveckling. Serviceprogrammet ska inte längre vara ett ensamt dokument utan integreras i det regionala tillväxtarbetet där både hårda och mjuka aspekter beaktas. Kollektivtrafik, service, infrastruktur och bredband kopplas ihop med attraktiva livsmiljöer; där människor känner sig delaktiga i utformandet av en livskraftig och nytänkande landsbygdsutveckling där landsbygden kan bära sig själv.