

# Lokal utvecklingsstrategi för Leader Mittland Plus 2023- 2027



Medfinansieras av  
Europeiska unionen

## Sammanfattning

Mittland Plus geografiska område omfattar kommunerna Bräcke, Ånge, Timrå och Sundsvall, undantaget Sundsvalls tätort. Med detta bygger vi vidare på de erfarenheter vi gjort under tidigare leaderperioder, då det är två tidigare leaderområden som slogs samman inför 2014-2020.

Den lokala utvecklingsstrategin ska fungera som ram och styrdokument för leaderområdets verksamhet under 2023-2027 och kommer att vara avgörande för vilka utvecklingsinsatser som kan möjliggöras med områdets leaderstöd.

Hållbarhet i alla dess dimensioner har varit vägledande i utformningen av strategins mål och insatsområden och löper genom strategins alla delar som en röd tråd. Det gör också den cirkulära tanken – allt hänger ihop i ett ekosystem.

Vi lever i en föränderlig värld, därför har vi formulerat tre övergripande mål som ska kunna vara relevanta både idag och 2030:

- En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft
- En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till
- En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande

Målen är formulerade så att de knyter an till de tre hållbarhetsprinciperna social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Tillsammans utgör det strategins kärna – hållbar cirkulär samhällsutveckling som tar tillvara individens, miljöns och samhällsekonominns behov och utvecklingsmöjligheter i vår landsbygd, samtidigt som vi skapar hållbara förutsättningar för liv och mer hållbara konsumtions- och produktionsmönster. Strategins genomförande genomsyras av ett lokalt likaväl som globalt ansvarstagande.

För att nå våra mål har vi valt ut tre insatsområden. Föreningar, företag och organisationer som jobbar enligt leadermetoden kan söka stöd för utvecklingsinsatser för;

- *Stärkta invånare* – människan, vår hälsa, lika villkor och det lokala engagemanget i centrum – social hållbarhet
- *Stärkt livsmiljö* - den fysiska platsens infrastruktur, natur- och kulturresurser – ekologisk hållbarhet
- *Stärkt näring* – för livskraftiga verksamheter inom ideell och privat sektor, smarta landsbygder och trygga arbeten – ekonomisk hållbarhet

Insatsområden som också de följer strategins logik och knyter ihop de tre hållbarhetsmålen.

Strategins vision, mål och insatsområden har ringats in genom nuläges- och omvärldsanalyser där individer och organisationer i lokalsamhället har deltagit med sina perspektiv likaväl som vi har sammankopplat de lokala behoven med handlingsplaner och utvecklingsstrategier från lokal till global nivå. På så sätt ska insatser som prioriteras genom denna strategi förstärka och komplettera strategiska planer på lokal och regional nivå samt bidra till målen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik liksom de globala hållbarhetsmålen. Vi gör skillnad tillsammans.

## Summary

The geographical area of Leader Mittland Plus includes the municipalities of Bräcke, Ånge, Timrå and Sundsvall, with the exception of the urban area of Sundsvall. With this, we build on the experiences we have made during previous leader periods, as two previous leader areas were merged 2014-2020.

The local development strategy will act as a framework and governing document for the LEADER area's activities during 2023-2027 and will be decisive for which development efforts can be made possible with the area's leader support.

We have identified three goals that should be relevant both today and 2030:

- A committed, prosperous and co-creative population for strengthened local development power
- An attractive, sustainable and inclusive living environment - a place to long for
- A strengthened local economy with livelihood opportunities and competitive entrepreneurship

These goals are closely linked to the three principles social, ecological and economic sustainability. Together, they form the core of the strategy - sustainable circular societal development that takes advantage of the needs and development opportunities of the individual, the environment and the economy in our rural areas, while we create sustainable conditions for life and more sustainable consumption and production patterns. The implementation of the strategy is permeated by local as well as global responsibility.

To achieve our goals, we have selected three focus areas. Associations, companies and organizations that work according to the leader method can apply for project funding for development initiatives within;

- *Empowered residents* - the human being, equal conditions and the local commitment in focus - social sustainability
- *Strengthened living environment* - the physical place's infrastructure, nature and culture and resources - ecological sustainability

- *Strengthened business activities* - for viable activities in the non-profit and private sector, smart rural areas and secure jobs - economic sustainability

These areas also follow the three sustainability goals.

The strategy's vision, goals and focus areas was designed through a bottom-up process that involved a representative cross-section of the local community. Through dialogues, a SWOT analysis laid the foundation for an action plan that meets local needs. The local needs have been crossed with action plans and development strategies from local to global level. In this way, actions prioritized through this strategy will strengthen and complement strategic plans at local and regional level, contribute to the objectives of the EU Common Agricultural Policy as well as the global sustainability objectives. Together we make a difference.

## Innehåll

Lokal utvecklingsstrategi för Leader Mittland Plus .....	1
.....	1
Sammanfattning .....	2
Summary .....	3
1 Landsbygdsutveckling genom Leader.....	8
2 Strategins framtagning .....	8
2.1 Arbetets organisering .....	9
2.2 Vad tar vi med oss från innevarande period?.....	10
2.3 Omvärlden påverkar oss.....	10
2.4 Synkronisering inåt och utåt.....	11
2.5 Formulering av mål och insatsområden .....	11
3 Utvecklingsområdet .....	12
3.1 Tabell med statistik .....	12
3.2 Områdesbeskrivning .....	12
3.2.1 Befolkningen.....	12
3.2.2 Civilsamhälle och föreningsliv.....	13
3.2.3 Livsmiljö och aktiv fritid .....	14
3.2.4 Natur- och kulturmiljöresurser.....	14
3.2.5 Service och infrastruktur .....	15
3.2.6 Permanent- och fritidsboende .....	16
3.2.7 Näringsliv, företagsamhet och sysselsättning .....	16
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter.....	17
3.3.1 Omvärld – det hållbara samhället i samtiden .....	18
3.3.2 SWOT i koncentrat .....	19
3.3.3 Styrkor, behov och utvecklingsmöjligheter – lokal SWOT .....	20
4 Mål, insatsområden och indikatorer .....	25
4.1 Vision .....	25
4.2 Mål .....	25
4.2.1 Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft.....	27

4.2.2	Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö – en plats att längta till 28	
4.2.3	Mål 3 Stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande .....	29
4.3	Insatsområden .....	30
4.3.1	Insats 1: Stärkta invånare – människan, vår hälsa, lika villkor och det lokala engagemanget i centrum – social hållbarhet.....	31
4.3.2	Insats 2: Stärkt livsmiljö - den fysiska platsens infrastruktur, natur- och kulturreсурter – ekologisk hållbarhet .....	32
4.3.3	Insats 3: Stärkt näring – för livskraftiga verksamheter inom ideell och privat sektor, smarta landsbygder och trygga arbeten – ekonomisk hållbarhet <sup>34</sup>	
4.4	Indikatorer och målvärden .....	35
4.4.1	EU-indikatorer.....	35
4.4.2	Nationella indikatorer.....	36
4.4.3	Lokala indikatorer .....	36
	EU:s resultatindikatorer .....	39
	Nationella indikatorer .....	41
	Lokala indikatorer .....	43
5	Genomförande.....	52
5.1	Kommunikation.....	52
5.2	Urvalsprocess .....	54
5.3	Samordning och samarbete med andra aktörer .....	54
5.4	Effekter.....	57
5.5	Hur främjar strategin innovation? .....	58
5.6	Övergripande principer .....	59
6	Organisation .....	61
6.1	Partnerskapet och föreningen .....	61
6.2	Föreningens styrelse.....	63
6.2.1	LAG-styrelse .....	63
6.2.2	Arbetsutskott .....	63
6.2.3	Adjungerade .....	63
6.2.4	Valberedning .....	64
6.2.5	Referensgrupper .....	64

6.3	Drift – den operativa verksamheten .....	64
7	Uppföljning och utvärdering .....	66
7.1	Projektnivå .....	67
7.2	Strateginivå .....	68
7.3	Organisationsnivå.....	69
7.4	Övrigt.....	69

## 1 Landsbygdsutveckling genom Leader

Denna strategi bidrar till utveckling av den lokala landsbygden genom leadermetoden. Lokalsamhället har varit delaktiga i framtagandet och strategin genomförs i samverkan mellan privata, ideella och offentliga aktörer. Leader är ett verktyg för landsbygdsutveckling inom EU och Sverige, därmed bidrar strategin även till den regionala och nationella landsbygdsutvecklingen.

Strategin utgår ifrån det lokala perspektivet där analys av områdets utvecklingsbehov och möjligheter samt samordning med andra handlingsplaner och utvecklingsstrategier i området ligger till grund för strategins mål och insatsområden. Eftersom Leader finansieras av stöd från EU genom Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling är målen i strategin också utformade att rymmas inom målen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik.

Urvalskriterier och processer för projekturval är utformade att stödja strategins mål och insatsområden. På så sätt bidrar alla projekt som prioriteras genom denna strategi både till den lokala utvecklingen av området och till målen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik.

## 2 Strategins framtagning

Arbetet med att ta fram en ny strategi för kommande programperiod har drivits av Leader Mittland Plus med finansiering från det befintliga partnerskapet inom Leader Mittland Plus och Europeiska Jordbruksfonden för landsbygdsutveckling. Arbetet med utvecklingsstrategin har letts av LAG-styrelsen som också har haft det yttersta ansvaret.

Redan 2020 inleddes arbetet med att forma strategin i LAG-styrelsen. Den har sedan dess, fram till strategins inlämnande haft ett flertal möten specifikt inriktade på strategin. Möten har dels skett i storgrupp med hela LAG-styrelsen och dess adjungerade, men framför allt i mindre grupper utifrån geografi eller sektorstillhörighet. Allt för att belysa behoven från så många synvinklar som möjligt.

Det operativa arbetet med processen har hållits samman av leaderområdets verksamhetsledare. Genom att integrera arbetet med den nya strategin nära befintlig verksamhet har erfarenheter från den operativa verksamheten tagits med in i strategiprocessen, liksom de värdefulla synpunkter, tankar och funderingar från projektaktörer och samarbetspartners som fångats upp i utvärderingar, slutrapporter och samtal om strategi och projekt under genomförandet av innevarande strategi. LAG-styrelsen har agerat referensgrupp och skrivargrupp.

Strategin utgår ifrån det lokala perspektivet och lokalsamhället. Dess medborgare har i allra högsta grad varit delaktiga och medskapande i framtagandet av strategin. Områdets utvecklingsbehov och möjligheter har analyserats och resultatet samkörts



och samordnats med bland annat kommunala och regionala handlingsplaner och utvecklingsstrategier inom det geografiska området. En väldigt viktig del har varit att integrera Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen i strategins alla delar.

## 2.1 Arbetets organisering

I framtagandet av denna strategi har ett stort antal intressenter medverkat. De medverkande individerna, föreningarna och organisationerna representerar ett tvärsnitt av samtliga tre sektorer.

LAG-styrelsen har haft en betydande roll i framtagandet av den lokala strategin. LAG-styrelsen är i sig själv en representativ grupp för områdets aktörer från samtliga sektorer. De har valts till styrelsen för sina olika kompetenser och med över området jämnt fördelad geografisk tillhörighet vilket säkerställer ett brett perspektiv. De är också oerhört erfarna inom landsbygdsutveckling med leadermetoden.

Hela strategiprocessen har förstås präglats av den pågående pandemin och våra arbetsmetoder har fått modifieras under processens gång i syfte att så många som möjligt ska kunna göra just sin röst hörd utan att äventyra människors säkerhet.

För att undvika att strategins innehåll styrs av ett fåtal aktörers intressen har denna strategi tagits fram med den arbetsmetodik som kännetecknar Leader Mittland Plus - nätverksspridning. LAG-styrelsen är representanter för sin ort, sin sektor, sin organisation men också för de övriga organisationer hen har kopplingar till. Styrelsens medlemmar har agerat som en förlängd arm inom det intresseområde och organisationer de representerar. Genom att dela ansvaret för att fånga styrkor, svagheter, möjligheter och hot har vi kunnat kartlägga på bred front. Tillsammans gör skillnad.

På grund av pandemin har de få fysiska möten som skett hållits i en liten krets som ändå skulle träffats. LAG-styrelsens ledamöter tillika representanter för partnerskapet har själva organiserat och hållit i mindre fokusgrupper på den ort där de bor eller i de nätverk där de befinner sig och sedan återkopplat resultatet till skrivargruppen genom ett formulär. LAG-styrelsen har också bidragit med att sprida enkäter, samlat in fakta och på olika sätt varit ytterst delaktiga i processen kring strategins faktainsamling lokalt.

Därutöver har föreningens medlemmar och projektägare bidragit till att mobilisera, sprida våra frågor och samlat in svar i sina nätverk, vilket har resulterat i en bred kartläggning.

Vi har säkerställt att barns och ungdomars röster hörs genom att engagera en yngre LAG-ledamot för att mobilisera målgruppen. Vi har också nätverkat med lärare som bidragit med barns framtidsvisioner. Arbetet med att mobilisera barn och unga kommer att fortgå i genomförandet av denna strategi.

Kommunikation kring strategins innehåll har kommunicerats med de som deltagit i processen samt publicerats publikt. Vi har hållit fem digitala avstämningsmöten för att ge möjlighet till återkoppling.

## **2.2 Vad tar vi med oss från innevarande period?**

Att tänka hållbart innebär också att inte nödvändigtvis göra om allt och göra nytt, det innebär att vi fortsätter att systematiskt bygga vidare på de bra saker vi utträttat under innevarande programperiod.

Lokala erfarenheter från innevarande programperiod 2014-2020 liksom erfarenheter från ännu tidigare programperioder vad gäller både innehåll, utformning och syn på framtida arbetsmetoder och prioriteringar har tagits med i underarbetet. Bland annat har en extern utvärdering av nuvarande leaderstrategi genomförts och resultatet har tagits med i nuvarande strategiarbete. Utvärderingen visade att vårt arbete följer strategin väl och att vår LAG-styrelse jobbar målinriktat och konsekvent. I samma utvärdering vittnar projektägare om att de får god hjälp från kansliet i sitt genomförande av utvecklingsidéer. Överlag anger utvärderingen att arbetet fungerar bra, vilket gör att vi med gott samvete kan bygga upplägg och arbetsmetoder i vår nya strategi på det vi redan gör.

Den externa halvtidsutvärderingen följdes upp med att LAG-styrelsen själva utvärderade processen hittills. Mycket av det som identifierats som utvecklingsområden är sådant som står utanför vår kontroll, men det som framkom där vi kan förändra gäller urvalsprocess och urvalskriterier. Urvalskriterierna för strategin bygger därför på våra tidigare erfarenheter.

I extern och intern utvärdering har vi framför allt sett att vi har en välfungerande dynamik och tydliga roller mellan kansli och LAG-styrelse, högt till tak och ett kreativt och möjliggörande klimat.

Vi har jobbat med fyra fonder under innevarande period. Erfarenheterna från socialfonden har tydlig bäring på insatsområde 1, regionalfonden insatsområde 3 och havs- och fiskerifonden främst inom insatsområde 2 och 3. Erfarenheterna från de olika fondernas intentioner gör vi möjliga även i den nya strategin med landsbygdsfonden.

## **2.3 Omvärlden påverkar oss**

Det är viktigt att de lokala behov och utvecklingsmöjligheter som prioriteras går hand i hand med omvärlden. I arbetet med att ta fram strategin har därför nuläges- och omvärldsanalyser haft stor betydelse för vilka insatser och mål som prioriteras. Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen har haft betydande inverkan liksom trendsplaning genomförd av Kairos Future, Tillväxtverkets rapporter, statistik från SCB, Kolada med flera. Omvärldsbeskrivning finns i avsnitt 3.2.

## 2.4 Synkronisering inåt och utåt

Utvecklingsstrategin har ett lokalt perspektiv. Men leaderstrategin är också en pusselbit som ska förstärka och komplettera i ett större system av tillväxtfrämjande insatser. Samordning med andra handlingsplaner och strategier är en nödvändighet. Utöver de globala målen har vi vägt in styrdokument från alla nivåer.

- Kommunala visioner, strategier och mål för Bräcke, Ånge, Timrå och Sundsvalls kommuner
- De regionala utvecklingsplanerna för region Jämtland Härjedalen och region Västernorrland och deras specialiserande understrategier
- Nationella styrdokument såsom Landsbygdsstrategin och den nationella livsmedelsstrategin

Eftersom Leader finansieras av genom Europeiska jordbruksfonden har målen i strategin utformats så att de inbegriper målen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik. På så sätt bidrar alla projekt som prioriteras genom denna strategi både till den lokala utvecklingen av området och till EU-målen.

## 2.5 Formulering av mål och insatsområden

Arbetet med att samla information från våra invånare har haft avgörande betydelse för strategins utformning. De mål och insatsområden som identifierats är helt och hållet i linje med de utvecklingsmöjligheter som återfinns lokalt i leaderområdet, med våra regionala planer och med globala mål.

Allt detta har sammantaget bildat grunden för val av mål och insatsområden för denna strategi.

Strategiarbetet har lett fram till flera ytterst detaljerade underlag som inte ryms i det strategidokument som lämnas in, men som kommer att vara viktiga i arbetet framåt för att genomföra strategins intentioner.

## 3 Utvecklingsområdet

### 3.1 Tabell med statistik

Ämnesområde	Variabel	Värde	
Områdets storlek	Antal invånare	74 447	
	Storlek i km <sup>2</sup>	11 629,04	
	Invånare per km <sup>2</sup>	6	
Befolkningsstruktur	Andel av befolkningen som är utrikes född	8%	
	Andel av befolkningen i intervallerna (%):	Kvinnor	Män
	0-15 år	9	10
	16-24 år	4	5
	25-44 år	11	11
	45-64 år	13	14
	65- år	12	12

Tabell: Källa SCB RegSO tillhandahållen av Jordbruksverket inför strategiskrivning.

### 3.2 Områdesbeskrivning

Geografiskt omfattar området Leader Mittland Plus under perioden 2023-2027 fyra kommuner: Bräcke kommun i Jämtlands län samt Ånge, Timrå och Sundsvalls kommuner i Västernorrlands län. Området följer kommungränserna och omfattar hela området med undantag av Sundsvalls tätortsområden som inte innefattas i landsbygd enligt definitionen. Den geografiska avgränsningen har gjorts genom SCBs statistiska regionala statistikområden RegSO (urval, se bilaga).

Leaderområdets är diversifierat i många avseenden. Kuststräckan i Sundsvalls och Timrå kommuner är relativt tätbebyggd och är av tradition ett industritätt område. Längs med järnvägen och allfarlederna som sträcker sig inåt landet finns många samhällen och knutpunkter som har och har haft stor betydelse för området.

Naturen är varierad med berg, älvdalar, sjöar och vattendrag, vidsträckta skogar och odlingslandskap.

#### 3.2.1 Befolkningen

I de fyra ingående kommunerna bor totalt cirka 132 000 personer, varav cirka 74 500 personer är bosatta inom själva leaderområdet. Räknat till total yta bor det i genomsnitt 6 personer per km<sup>2</sup> i leaderområdet. Motsvarande för hela EU är 118 invånare per km<sup>2</sup>. Vi är alltså ett glesbefolkat område i ett europaperspektiv.

Människorna i området uppger att de har god livskvalitet. De trivs i sin hemmamiljö och vittnar om god sammanhållning, gemenskap och vi-anda. Flera beskriver en tillåtande atmosfär där alla tillåts vara sig själva. Många orter har en stark gemenskap där alla mår om varandra och om den gemensamma platsen.

**Vi blir färre och allt äldre.** Området har en högre andel äldre personer, samtidigt som andelen i arbetsför ålder är lägre. Färre personer i yrkesför ålder behöver försörja allt fler yngre och äldre. Det föds färre barn och inflyttningen är mindre än utflyttningen. En stor andel ungdomar tror att de kommer att flytta ifrån området.

**Fler män än kvinnor.** Traditionellt har våra landsbygder ett överskott av män, delvis beroende på att unga kvinnor i större utsträckning flyttar från sin hemkommun medan män i något större utsträckning stannar kvar, ett mönster som tycks bestå.

**Låg arbetslöshet.** Arbetslösheten i området är något lägre än i riket. Högst arbetslöshet finns i grupperna utrikesfödda samt unga i åldern 18–24 år.

**Ökande andel med eftergymnasial utbildning.** Andelen invånare med eftergymnasial utbildning ökar i området men utbildningsnivån är lägre än riksnittet, speciellt bland män. Andel av befolkningen i åldern 25-65 år med högre utbildning motsvarande tre års eftergymnasiala studier är förhållandevis låg.

**Få utrikesfödda.** Vi har färre utrikesfödda i våra landsbygder än riket i stort. Samtidigt är det vissa områden som har betydligt högre andel utlandsfödda jämfört med andra områden.

**Vår hälsa.** 60 % eller fler uppger vid självskattning att de har bra eller mycket bra hälsa. Kvinnor har ett högre ohälsotal än män. Övervikt och fetma i den vuxna befolkningen fortsätter att öka dessutom har den psykiska ohälsan ökat.

Våra barn generellt har god hälsa. Barn boende i området rör sig generellt sett för lite och är mer stilla idag jämfört med tidigare.

**Trygghet.** Människorna i området upplever hög grad av trygghet. Få personer avstår att gå ut ensamma. Ungdomar i årskurs 9 upplever sig trygga i sin skolmiljö.

### 3.2.2 Civilsamhälle och föreningsliv

Det finns en stark folkrörelsetradition i vårt område som gett upphov till ett rikt föreningsliv som håller samman landsbygden, ofta med ett entreprenöriellt engagemang där föreningar tar ansvar för lokal service och infrastruktur.

Föreningar finns inom kultur, idrott, byutveckling, byafiber, jakt, hembygds- och fiskevård, kyrklig verksamhet, byalag och bygdeföreningar m fl. Det traditionella föreningslivet är i förändring och det har blivit allt svårare att få fler att engagera sig i verksamhet mer än som deltagare. Föreningar vill rekrytera nya medlemmar och det jobbas på flera fronter för att öka föreningsengagemanget. Samtidigt finns ett växande antal enfrågeföreningar såsom tex byafiberföreningar där en enskild fråga engagerar många.

Ytterligare en förändring är intressegrupper i sociala medier som fyller en liknande funktion, men utan den formella organisering som föreningen innebär. Du blir medlem i en grupp för ett fritidsintresse eller en bygd. Information om en träff sprids snabbt och genererar många deltagare. Dessa mer spontana nätverk ersätter till viss del de traditionella föreningarnas sammanhållande och mobiliserande funktion. Båda tillvaratar de ideella krafternas styrka i våra landsbygder och formerar oss kring en gemensam fråga.

### 3.2.3 Livsmiljö och aktiv fritid

**Naturen och närheten till allt.** Naturen som livsmiljö och närhet är den starkaste bidragande faktorn till varför människor väljer att bo i vårt område. Området har god tillgång till natur och frisk luft för livskvalitet och råvaror till försörjning.

**Aktiv fritid för livskvalitet.** Närhet till idrottsanläggningar är ett av skälen till att bosätta sig i området. Större sportarenor finns i Sundsvall och Timrå, mindre idrottsanläggningar finns i någon form i områdets samtliga centralorter. Fritidsaktiviteter såsom skatepark, cykelpark, utegym, spontanidrott och saknas på många platser, framför allt i de områden som inte är nära tätorterna. Utbudet av t ex spontanidrottsplatser och utegym har ökat även på landsbygd under senare år, framför allt nära skolor och etablerade idrottsplatser.

**Starka inom kultur.** Kulturutövandet inom konst- och konsthantverk liksom scenkonst såsom teater och musik är omfattande i området. Kulturarenor för film, teater och scenkonst finns i tätorterna och utövas även på lokala mötesplatser i föreningar. Samverkan kring kulturevenemang förekommer ofta. Det mer kommersiella utbudet av underhållning ökar i landsbygd. Nya former av kulturevenemang har genomförts under pandemin där landsbygdscenerna varit spelplatsen för livesändningar.

**Mötesplatser för alla.** Bland annat Folkets hus, bygdegårdar och hembygdsgårdar är viktiga multifunktionella mötesplatser och nyttjas till alltifrån rekreation och demokratiska möten till förskola, fritidsgård och lokalt företagande. Många unga på landsbygden saknar kompisar som bor i närheten. Fritidsgårdar och andra mötesplatser finns långtifrån överallt. Där det finns tillgång till kommunikationslösningar umgås ungdomarna virtuellt när avstånden är för stora.

### 3.2.4 Natur- och kulturmiljöresurser

**Markerna domineras av skog.** I hela området finns stora barrskogsområden, berg med djupa älvdalar och jordbruksmark, vid kusten dessutom havsvikar, deltan och hällar. En förhållandevis liten yta används till bebyggelse och för jordbruksmark ännu mindre del. Av den odlade åkermarken är 10 - 25% ekologiskt odlad. Området är rikt på vatten och har grundvattentäcker av hög

kvalitet. Här finns fågellokaler, varierad flora och fauna, ett stort antal områden med skyddad natur och fiskevårdsområden.

**Kultur- och naturmiljön i området är en källa till kunskap och rekreation.** Det finns gott om kulturmiljöer med äldre bebyggelse, fornlämningar, byggnadsminnen, industriminnen och kulturresevat. I området finns också en ”spöklokal”.

### 3.2.5 Service och infrastruktur

**Utbud av samhälls- och kommersiell service är olika.** Medan många av områdets mer tätbefolkade områden och tätorters befolkning menar att utbudet av service är tillfredsställande upplever de som bor i mer glesbefolkade delar av området att samhällsservicen brister. Landsbygdernas invånare har många gånger långt till allmän och kommersiell service. Vårdcentraler finns i de större tätorterna, länsjukhus i Östersund och Sundsvall.

**Tillgång till transportinfrastruktur varierar.** I leaderområdet finns Sundsvall-Timrå flygplats. För Bräcke och Ånge är Åre-Östersunds flygplats närmare. Bilvägarna E4, E14, och järnvägen är de stora person- och godsstråken på land. Ånge är en viktig järnvägsknut och terminal. Godshamnar finns vid kusten. Allmänna hamnar, kajer och bryggor för fritidsbåtar och fiske finns i liten omfattning.

Vägnätets skick och underhåll är ett problem på vissa håll då det i hög grad används för tunga transporter. Busstrafiken har relativt täta turer i tätorter för när- och fjärrtrafik, men turerna är betydligt glesare på landsbygden. Resor görs i huvudsak med fossilbränsle drivna bilar även om eldrivna fordon blir allt vanligare. Tillgänglighet till fossila drivmedel är god längs huvudstråken. Laddplatser för elbilar finns vid de stora vägstråken och t ex vid vissa besöksmål. Möjligheter att ladda fordon är en trång sektor. Antalet miljöbilar blir fler, men dominerar inte bland personbilarna i området.

**Digital kommunikationsinfrastruktur allt starkare.** Bredbandsutbyggnaden i området har pågått under en längre tid. Tillgång till bredband och digital kommunikation är mycket god i tätorterna men saknas i andra delar av området. God mobiltelefon täckning finns på många platser, men långtifrån överallt. Cirka 1/10 av befolkningen uttrycker att de känner ett digitalt utanförskap.

**Utbildningsmöjligheter.** Grundskolor finns oftast i tätorter. Många barn åker skolskjuts till och från skolan. Fler barn får åka långt från tidig skolålder.

Gymnasieskolor finns i samtliga kommuner men urvalet av program är varierande. En del ungdomar flyttar eller dagpendlar långa sträckor till Sundsvall eller Östersund. I Ånge kommun finns ett gymnasieprogram som specialiserat sig på e-sport, vilket är unikt i området.

Kommunal skola dominerar på landsbygder, men friskolor i landsbygder förekommer både inom grundskola och gymnasieskola. Friskolornas starka etableringar drar till viss del barn från kringliggande kommuner in till de stora tätorterna. På mindre orter i landsbygd förekommer kooperativa lösningar för både skola och förskola.

Många väljer att flytta från regionen till större universitets- och högskolestäder samtidigt som vi ser studenter som flyttar in i området för att läsa vid Mittuniversitetets utbildningar i Sundsvall eller Östersund.

### 3.2.6 Permanent- och fritidsboende

**Ödehusrörelsen växer.** I Ånge och Sundsvalls kommuner anges bostadsbrist, medan Timrå och Bräcke uttrycker ett överskott eller ett bostadsbehov i balans. Många hus står tomma men få fastigheter går till försäljning. Samtidigt begränsas inflyttningen i vissa områden av bostadsbrist. Låga marknadspriser gör att många som flyttat väljer att behålla sina hus som fritidshus eller stående tomma.

I de fyra kommunerna finns totalt drygt 10 000 fritidshus. Mer än hälften ägs av personer bosatta utanför kommunen.

I delar av våra landsbygder är den så kallade "ödehusrörelsen" aktiv för att antingen få ut bostäder på den öppna marknaden, eller, få de som äger husen att bosätta sig permanent på platsen.

### 3.2.7 Näringsliv, företagsamhet och sysselsättning

**Städer är beroende av landsbygder.** Våra naturresurser är i stor utsträckning skog, jordbruk, gruvor och vattenkraft. De är förstås knutna till vår plats, men produkterna som naturresurserna inklusive turism genererar kan konsumeras globalt.

**Skog och vatten som resurs.** Skogsnäringen är stor och står för en stor del av varuexporten från området. De stora industrierna har fortfarande en stark ställning och har ett kluster av kompetens och service i närområdet. Skogsindustrin utvecklas och ser innovativa affärsmöjligheter utanför den traditionella skogsindustrin inom t ex förnyelsebara bränslen när samhället ställs om. I inlandet skapar småföretagandet och offentlig verksamhet i tätorterna arbetstillfällen.

Vattenkraft produceras i Ljungan och Indalsälven, men även i mindre åar och vattendrag. Vindkraft produceras också i området och allt fler vindkraftparker har växt fram under senare år. El exporteras utanför vårt område.

I området finns ett fåtal licensierade yrkesfiskare. Tillväxt bland yrkesfiskare har visat sig vara en svår nöt att knäcka och de licensierade yrkesfiskarna har blivit



färre. Regelverket kring yrkesfisket skapar ojämlika förhållanden mellan norra och södra Sverige då förutsättningarna är olika.

Fiskeriverksamhet är dock inte enbart knutet till kusten, utan det blir allt vanligare med odling av fisk på land liksom odling av vattenbaserade grödor.

I området finns Vattenbrukscentrum Norr som står för viktig forskning och produktion.

**Handel som tillväxtmotor.** Handeln har traditionellt varit liten utanför Sundsvallsområdet men växer i takt med att e-handeln växer sig allt starkare och gör handel platsberoende.

**Besöksnäring en växande näring.** Området har potential för besöksnäring och utvecklings- och marknadsföringssatsningar görs för att öka andelen besökare till området. Samverkan sker i dagsläget länsindelad, och för Västernorrlandskommunerna är samarbetet inom Destination Sundsvall starkt medan Bräcke samverkar med Jämtland Härjedalen turism.

**Människorna är en av de viktigaste resurserna i all företagsamhet.** På arbetsmarknaden i stort är det för närvarande kompetensbrist och både företag och offentliga verksamheter har svårt att rekrytera. Bland de största privata arbetsgivarna finns Gällö Timber, SCA och Webhelp Sweden. Den enskilt största arbetsgivaren i hela området dock är de fyra kommunerna samt de två regionerna.

Bräcke och Ånge har högre andel företagare än riksgenomsnittet. I ranking av företagsklimat ligger Timrå i toppskiktet. Bräcke ligger i topp i leaderområdet när det gäller nyföretagande och ligger ganska exakt på riksgenomsnittet. Nyföretagandet i området ökar. Betydligt färre kvinnor än män startar och driver företag.

**Arbetspendling är vanligt.** Arbetspendling mellan orterna i leaderområdet är vanligt förekommande. Persontransportinfrastruktur, samåkning och tillgång till miljövänliga drivmedel (laddstationer) är viktiga för att kunna bo på landsbygd och pendla till jobb på annan plats.

### 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

Hos de som lever och verkar på landsbygderna i området anges de lokala initiativen och de lokala drivkrafterna som det absolut viktigaste för Leader Mittland Plus att stötta. Vi ser leadermetoden i sig som en styrka för att komplettera de större tillväxtfrämjande strukturerna med en mikronivå för lokalt ledd utveckling.

Baserat på genomförd SWOT-analys har vi sammanfattat styrkor, svagheter, hot och möjligheter för Leader Mittland Plus och vägt dem mot varandra. Här beskrivs områdets behov- och utvecklingsmöjligheter som utgår ifrån leaderområdets

invånare och som kompletterats med omvärldsanalyser, regionala och lokala utvecklingsplaner, klimatrappporter, Agenda 2030 och andra underlag som bedömts relevanta.

De lokala behoven och utvecklingsmöjligheterna är starkt förenade med det globala sammanhang där vi befinner oss. Omvärlden har mycket stor betydelse för våra val av insatsområden, mål och övergripande principer.

Styrkor, behov och utvecklingsområden har i vår analys kunnat kopplas till några viktiga delområden. I det första delområdet sammanfaller identifierade styrkor och möjligheter med leadermetodens kärna och grundprinciper:

- Lokala initiativ och lokal drivkraft som motor för lokal utveckling - *underifrånperspektivet*
- Tillsammans på nya sätt – *samverkan och partnerskap*
- Tänk i nya banor – *innovation och nytänkande*



Fyra utvecklingsområden återkommer genom hela SWOT och följer sedan med genom strategins alla mål och insatsområden.

- Hållbar omställning – Agenda 2030 och post covid-19
- Släpp loss drivkraften hos barn och unga!
- Digitalisering och platsobundenhet
- Det förändrade samhällskontraktet



Styrkor, behov och möjligheter har i huvudsak tre teman som bildar en röd tråd igenom hela strategin.

- Välmående människor
- Attraktiv livsmiljö
- Livskraftig företagsamhet

Dessa tre tematiska områden sammanflätas också med de tre hållbarhetsdimensionerna social-, ekologisk- och ekonomisk hållbarhet och Agenda 2030.

### 3.3.1 Omvärld – det hållbara samhället i samtiden

Vi har gjort en bred omvärldsanalys där vi bland annat läst offentliga rapporter och specialbeställda trendspaningar, analyserat och dragit slutsatser från global nivå till lokal.

Spaningarna pekar tydligt på att tillväxten, välfärden och demokratin idag står inför stora utmaningar och att vi framöver kommer att leva, verka och bo i ett samhälle som är förändrat på genomgripande sätt. Det här kan vara hot mot den rådande

världsbilden, men är i stort utmaningar med mycket goda utvecklingsmöjligheter för vår landsbygd om det används på rätt sätt:

**Välfärdssamhället.** Globalt har välfärdsutvecklingen över tid bidragit till ökad tillväxt, produktion och konsumtion. Det har också bidragit till allvariga hot för en miljö och ett klimat i balans.

**Klimatet.** Miljöhotet är en realitet och det är vi människor som orsakat det. Miljö- och klimatfrågorna måste lösas på både kort och lång sikt.

**Digitaliseringen.** Samtidens digitala transformation är gränsöverskridande. Digitalisering och utveckling av teknologier har trängt in i de flesta delar av mänskligt liv. Det kommer att förändra vad vi gör, hur vi gör det och vad som går att göra. Sverige har en av Europas bästa digitala infrastrukturer, högt användande av internettjänster och hög digital kompetens bland invånarna.

**Post-covid-19.** Covid-pandemin drabbade världen 2020. Den kommer med stor sannolikhet ha effekter på människor, vårt samhälle och vårt näringsliv under lång tid framöver. Vi har lärt oss att vi inte kan ta något för givet och att vi är sårbara, både som nation och som individer. Beteenden vi inte trodde var möjliga att förändra har vi på kort tid förändrat i grunden och vi har sett att vi har förmågan att ställa om. Vi har blivit krismedvetna och ökat förmågan att hitta lösningar på våra gemensamma utmaningar.

**Hot och möjligheter med självuppfyllande profetior.** Hur vi berättar om vår bygd och om städer har faktiskt betydelse. Genom att berätta att allt är möjligt på landsbygd kan vi möjliggöra utveckling. En förutfattad mening är förutfattad. Låt den inte begränsa oss. Vi har urkraft för att nå en positiv utveckling.

### 3.3.2 SWOT i koncentrat

I SWOT-analysen går att utläsa att områdets absolut främsta styrkor finns hos folket, i livsmiljön och i vår företagsamhet. Tillsammans utgör de drivkrafterna och resurserna som samskapar både livsmiljö och möjligheter till sysselsättning och inkomster. De är helt enkelt de grundläggande byggstenarna i områdets utveckling. Människor som mår bra och är delaktiga står för driftiga idéer. Vi tar gemensamt tag i de lokala problem vi ser. Problem som också är möjligheter vänder vi till något positivt för bygden och på så sätt utvecklar vi en attraktiv livsmiljö för alla. Ett positivt samhällsklimat stimulerar företagsamhet och ett livskraftigt näringsliv. Ett livskraftigt näringsliv leder till arbetstillfällen som i sin tur ger meningsfull sysselsättning i bygden. *Vår styrka och våra möjligheter är den positiva spiral och det cirkulära mönster som de tre hållbarhetsdimensionerna social-, ekologisk- och ekonomisk hållbarhet ger.*

Styrkor som utmärker sig är människors mentalitet, trygghet, den starka lokalandan och samhörigheten, naturen och livsmiljön i allmänhet liksom den upplevda

närheten till allt. Idrotts-, kultur- och föreningslivet berikar. Inom företagsamhet har vi bland annat styrkeområden inom förnybar energi och lokalproducerade livsmedel. Området har potential för alla typer av näringsliv, speciellt med digitaliseringens effekter. Besöksnäring ses specifikt som ett potentiellt utvecklingsområde. En styrka är att vi är allt mer intresserade av hållbarhetsfrågor, det är inte bara generation Greta som förstått allvaret. Den digitala transformationen och platsberoende lösningar ses som en styrka för social samvaro, lokalt och globalt nätverkande, för studier, distansarbete, för att ta del av samhällsservice och - inte minst - för utveckling av nya företagsidéer.

Utmaningar gemensamma för många av våra bygder är bristande samhälls- och kommersiell service samt infrastruktur. Utmaningar finns också i nyrekrytering i de för bygderna så viktiga föreningarna. Unga saknar fritidssysselsättning och samlingsplatser. Demografiska utmaningar i form av befolkningsminskning, åldrande befolkning och utbildningsnivå finns, liksom behov av meningsfull sysselsättning för unga och utrikesfödda. Miljöutmaningar och möjligheter finns t ex inom omställning till en fossilfri värld, inom den cirkulära ekonomin och lokal livsmedelsförsörjning.

Utvecklingsprocesserna måste ske i en hållbar riktning. Den sociala hållbarheten med välmående människor i ett sammanhang där de kan vara sig själva, utvecklas och må bra, en ekologisk hållbarhet där naturmiljö och livsmiljö går en hållbar framtid till mötes, och en ekonomisk hållbarhet där företagandet använder resurser på ett innovativt och väl avvägt sätt ses möjliga områden att utveckla inom Mittland, men ses också som en sådan självklarhet att det ska finnas i alla prioriteringar som görs, oavsett inriktning.

Våra satsningar ska bygga vidare på det vi redan är bra på, våra styrkor, men ska också motverka reella och upplevda svagheter och hot som identifierats. *Vi gör det tillsammans, med leadermetoden.*

Styrkor, behov och utvecklingsmöjligheter finns redovisade både som klassisk tabellstruktur i punktform och som detaljerad löptext i bilaga 2.

### 3.3.3 Styrkor, behov och utvecklingsmöjligheter – lokal SWOT

#### 3.3.3.1 Människorna – social hållbarhet

##### ***Styrkeområden***

**Människorna och dess välmående.** Mentaliteten och vi-andan, en tillåts vara sig själv.

**Samhörighet och samarbete.** Gemenskapen, samverkan, nätverk och lärande skapar engagemang och delaktighet.

**Föreningslivet.** Föreningslivet är rikt och diversifierat.

**Mötesplatser.** Där människor möts sker utveckling.

**Ett tillåtande klimat** - vi är alla olika. Mångfald rymmer många idéer och kulturer, kompetenser och våra olika kulturer stärker varandra.

**Det lokala engagemanget** är positivt för ett samhälle med nya levnadsvillkor. Landsbygden har ett försprång när det sociala kontraktet förändras.

**Fler invånare.** Till inflyttningen bidrar flyktingar, inflyttare från Europa och så kallade corona-flyktingar. Digitalisering och ökande platsbundenhet i yrkesutövandet möjliggör för fler invånare.

**Attityder.** Vuxnas attityd till platsen är stark.

### ***Utvecklingsområden***

**Människorna och dess välmående.** Psykisk hälsa, lugn, trygghet samt meningsfull sysselsättning/arbete för försörjning, delaktighet och hälsa.

**Föreningslivet.** Generationsväxling för engagemang i föreningar och innovativa lösningar för föreningars ekonomiska självständighet.

**Ett tillåtande klimat.** Verka för integration och inkludering i samhället

**Det lokala engagemanget.** Medskapande, lokalt engagemang och sammanhållning för att lösa gemensamma utmaningar tillsammans.

**Fler invånare.** Att behålla eller öka områdets befolkning, särskilt unga och i förvärsarbetande ålder, är en nödvändighet

**Barn och unga.** Ungdomar önskar fler platser att samlas för rekreation och aktiviteter.

**Attityder.** Att ”bygga barnens framtidstro” genom att stötta ungas förverkligande av framtidsvisioner i ungdomsprojekt påverkar unga framtiden och kan bidra till att de väljer landsbygd som vuxna.

### **3.3.3.2 Livsmiljön**

#### ***Styrkeområden***

**Attraktiv livsmiljö, service och infrastruktur.** Närheten (till allt). God service, kollektivtrafik, cykelbanor, skola, barn och ungdomsaktiviteter, friluftsliv och rekreation, kultur och sociala mötesplatser. Trygghet och gemenskap, lugn och ro. Lokalt engagemang. Närheten till idrottsanläggningar är ett vanligt skäl till val av boplats.

**Natur- och kulturresurser, den biologiska mångfalden.** Naturen är den i särklass viktigaste faktorn till varför människor väljer att bo, leva och verka i vårt område.

**Kultur och kulturuttryck.** Vi har starka kulturtraditioner vi vill föra vidare och vi skapar nya. Nya medborgare berikar vår livsmiljö. Kultur är samhörighet och ger utrymme för nya affärsmöjligheter.

**Mötesplatser.** Vi har många multifunktionella mötesplatser, såväl virtuella som fysiska och vi använder dem väl.

**Fysisk miljö och bostäder.** Vi vill flytta in och vi vill bo kvar när vi blir äldre.

**Platsoberoende, digital transformation och mobil tillgänglighet.** Tillgänglighet till bredband och mobiltelefoni är mestadels god. Mycket blir tillgängligt för alla på lika villkor. Digital transformation möjliggör nya sätt att samarbeta, mötas och medskapa.

### ***Utvecklingsområden***

**Attraktiv livsmiljö, service och infrastruktur.** Service, infrastruktur, aktiviteter inom friluftsliv, rekreation och kultur liksom sociala mötesplatser behövs. Kollektiva lösningar ses som en möjlighet. Nya former av t ex transportlösningar ses som ett utvecklingsområde.

**Naturmiljö, kulturmiljö och den biologiska mångfalden.** Behov finns av att skydda, vårda och återställa natur- och kulturmiljöresurser för bevarande av mångfald och som resurs för gamla och nya verksamheter.

**Kulturuttryck.** Kultur ses som ett verktyg för ökad gemenskap och lokalt engagemang, välbefinnande för kropp och själ samt ger utrymme till nya affärsmöjligheter.

**Mötesplatser.** Fler virtuella och fysiska multifunktionella mötesplatser stärker platsens attraktivitet, möjliggör evenemang, rekreation och entreprenörskap inom traditionell och social ekonomi.

**Fysisk miljö och bostäder.** Att ”snygga till” i våra samhällen, ta hand om den fysiska miljön och öka tillgängligheten till permanentbostäder för alla åldrar bidrar till stärkt attraktivitet och välkomnar nya invånare till oss.

**Platsoberoende, digital transformation och mobil tillgänglighet.** Ökad tillgänglighet till bredband och mobiltelefoni behövs för att kunna leva, bo och verka på samma villkor oberoende stad eller landsbygd. Det möjliggör för landsbygdens invånare att samarbeta, mötas och medskapa på nya sätt.

### 3.3.3.3 Företagsamheten

#### *Styrkeområden*

**Entreprenörskap och företagande, social ekonomi.** Entreprenörsandan och företagaranan är stark. Styrkor finns inom våra gröna näringar med skog, jordbruk, småskalig lokal livsmedelsproduktion och försäljning, utveckling av besöksnäring. Social ekonomi är etablerad i landsbygder. Föreningslivet är en samhällsviktig näringsidkare. Lokala parter skapar entreprenöriella lösningar tillsammans. I området finns en lokal tradition av samverkan och Kooperation.

**Platsberoende arbete och digital transformation.** Covid-19-pandemin har skapat acceptans för platsberoende arbete och företagande oavsett inriktning. Nya vanor tillsammans med global digital tillgänglighet ger ett bra startläge för permanent omställning till platsberoende verksamheter. Den ökande platsbundenheten är en styrka för etablering av verksamheter med arbetstillfällen i våra landsbygder.

**Arbetstillfällen.** Det finns gott om arbetskraft i våra landsbygder. Många unga vill stanna kvar i vårt område och många som studerat på annan ort vill återvända.

**Jordbruk och fiske.** Unga jordbrukare tar över och inför nya arbetssätt och skapar nya försäljningskanaler för sina produkter. Ökad självförsörjningsgrad för livsmedel från gröna och blå näringar. Starka nätverk för att tillgängliggöra lokala produkter har vuxit fram under innevarande leaderperiod.

**Besöksnäring.** Besöksnäringen växer. Under covid-19 har närturismen vuxit. Områdets natur- och kulturreсурser är väl lämpade för en hållbar kommersiell besöksnäring. Jordbruk och fiskerinäring ser besöksnäring som möjligt komplement.

**Klimat och miljö.** Omställning till förnyelsebara och miljövänliga energilösningar, cirkulär ekonomi och smarta lösningar för kommunikation har goda utvecklingsmöjligheter i området. Påverkansåtgärder för ökad konsumtion av lokala varor och tjänster hos privatpersoner, offentliga verksamheter och till exempel restauranger är utvecklingsområden för klimatsmart konsumtion och tillgång till lokala produkter.

#### *Utvecklingsområden*

**Entreprenörskap och företagande, social ekonomi.** Behov finns av att utveckla entreprenörsandan och företagandet i bred bemärkelse. Behov av att indirekt öka antalet arbetstillfällen genom att stödja företagsetableringar. Den sociala ekonomin med föreningslivet som näringsidkare är ett utvecklingsområde med möjlighet till breddat näringsliv.

**Platsberoende och digital transformation.** Den digitala transformationen identifieras som förutsättningsskapande för fler företag och fler arbetstillfällen då näringslivet får förbättrad tillgång sin omvärld och omvärlden får tillgång till näringslivet oberoende av plats. Marknader blir större och mer tillgängliga, e-handel allt viktigare. Den digitala tillgängligheten möjliggör nya sätt att samarbeta, mötas och medskapa inom näringsliv.

**Arbetstillfällen.** Allt fler boende på landsbygd vill och kan arbeta från hemorten vilket möjliggör etablering av nya verksamheter i området likaväl som för generationsskiften. Leadermetodens samverkansform är en möjlighet att skapa nya arenor för personer långt från arbetsmarknaden.

**Jordbruk och fiske.** Ökad efterfrågan på närproducerad mat och utveckling av besöksnäring innebär möjligheter. Utvecklingspotential inom blå och gröna näringar, t ex småskalig lokal livsmedelsproduktion för självförsörjning liksom nya vägar att nå konsumenter. Vattenbruk, besöksfiske och yrkesfiske är områden med utvecklingsmöjligheter.

**Besöksnäring.** Hemester växer ännu mer. Besöksnäringen kan bidra till fler arbetstillfällen. Natur och kulturmiljöer är möjliga besöksmål året om för besökare i alla åldrar. Samverkan kan skapa många synergier mellan besöksnäringens aktörer.

**Klimat och miljö.** Goda affärsmöjligheter i omställningen till förnyelsebara och miljövänliga energilösningar, cirkulär ekonomi och smarta lösningar för kommunikation. Påverkansåtgärder för ökad konsumtion av lokala varor och tjänster är utvecklingsområden för klimatsmart konsumtion och tillgång till lokala produkter.



## 4 Mål, insatsområden och indikatorer

### 4.1 Vision

Ännu fler fönster ska lysa i Mittland. Tillsammans för framtida generationer. Vi frigör (natur- och kult-) urkraft och möjliggör livskvalitet för alla.

**Tillsammans** står för partnerskapet mellan sektorer, lokalt engagemang och samskapande, gränsöverskridande samverkan i ett ständigt utvecklande nätverk. Det bottnar i social hållbarhet och ett öppet, nyfiket och inkluderande samhälle som omfattar alla bakgrunder, fysiska och psykiska förutsättningar och åldrar oavsett landsbygder eller stad.

**Framtida generationer** står för hållbarhet i linje med Agenda 2030.

**Urkraft** står för kreativitet och innovation, vår befolknings kraft, vår natur och vår kultur som vi tar hand om och fortsätter att utveckla hållbart.

**Livskvalitet** står för det vi samskapar. Där individen tillåts vara sig själv. Platsen där vi där vi lever och mår bra. Den företagsamhet som uppstår när människor har förutsättningar att använda sin och naturens kraft.

Ännu fler fönster står för kontinuiteten från föregående utvecklingsstrategi och betonar att vi bygger vidare på något redan påbörjat.

### 4.2 Mål

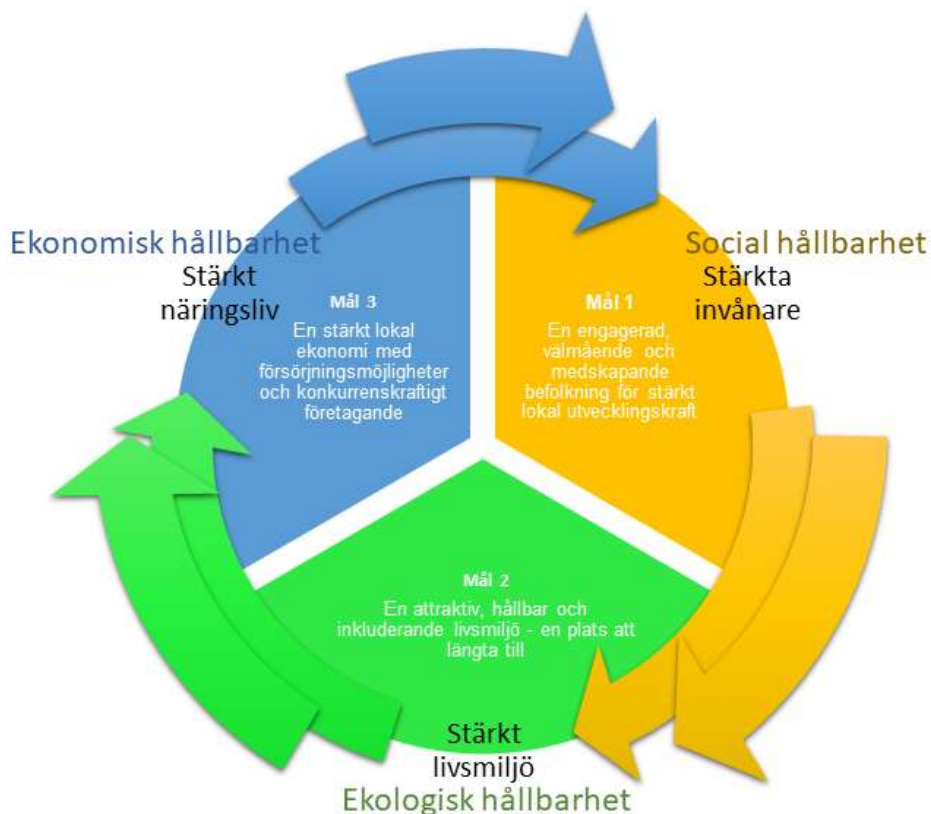
Målformuleringen är resultatet av dialoger, enkäter, omvärldsanalyser, analys av klimatrappporter, myndighetsrapporter, statistik samt regionala och lokala utvecklingsplaner följt av bearbetning enligt analysmodellen SWOT. SWOT-analysens resultat i sin essens uttrycker att *alla som vill ska kunna leva, bo och verka på sin landsbygd* och att *utveckling är något vi skapar tillsammans*.

Vi har formulerat tre mål:

- En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft
- En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till
- En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande

Målen leder till vår vision.

I de tre målen har vi integrerat AGENDA 2030 och hållbarhetsmålen för socialt, miljömässigt och ekonomiskt hållbar utveckling så som Tillväxtverket definierar hållbar tillväxt: *Tillväxt är hållbar när vi kan tillfredsställa våra behov idag – ekonomiskt, miljömässigt och socialt – samtidigt som vi ger förutsättningar för kommande generationer att tillgodose sina behov.*



Vi har valt att illustrera innehållet i strategin cirkulärt. Det beror på att vi ser mål och insatser som ett ekosystem i samspel, beroende av varandra för hälsa, överlevnad och utveckling. Det anspelar också AGENDA 2030 och den hållbarhet som är helt nödvändig för vår framtid.

Strategis mål knyter an, kompletterar och förstärker andra tillväxtfrämjande aktörers prioriteringar på lokal, regional, nationell och internationell nivå. Den går hand i hand med de regionala utvecklingsplanerna Region Västernorrlands *Ett Västernorrland – handlingskraft, livskraft och naturkraft. Tillsammans för människors och företags växtkraft, i en hälsosam livsmiljö för framtida generationer* och Region Jämtlands *En nytänkande och hållbar region att leva, verka och utvecklas* i målformuleringar. Strategin är också i samklang med våra fyra kommuners mål och visioner.

Strategin bidrar också i sin helhet till att uppnå de övergripande målen för EJFLU och Leaderåtgärdens roll då de främjar sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, bioekonomi och hållbart skogsbruk.

Genom att utgå från AGENDA 2030 och hållbarhetsmålen för våra mål och insatsområden säkras vi att projekt och verksamhet bidrar till en hållbar omställning och värnar kommande generationer.



Bild: De globala målen AGENDA 2030.

#### 4.2.1 Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft

Med målet tillgodoses grundläggande behov för människor så att de mår bra och kan interagera, samskapa och utvecklas. Genom att stärka individen och den sociala delaktigheten skapar vi lokal utvecklingskraft.

Människorna som lever och verkar i vår bygd, deras välmående, känsla av självbestämmande och inneboende kraft identifieras i SWOT-analysen som ett av de viktigaste styrkeområdena för vår lokala utveckling. Den identifieras också som grundläggande förutsättning för att skapa en attraktiv livsmiljö och företagsamhet.

Styrkor och möjligheter som identifierats är de demokratiska processer där alla kan och får vara delaktiga i bygdens utveckling, entreprenörsandan som löser lokala problem och den sociala sammanhållningen som skapar mötesplatser och en inkluderande miljö. Ökad integration, mångkultur och inkludering som motverkar främlingsfientlighet har identifierats som en möjlighet. Det är tillsammans vi gör skillnad.

Ett hot är att det är svårt att nyrekrytera till föreningslivet, framför allt bland yngre och utlandsfödda. Samtidigt ser vi att nya sätt att organisera sig tar plats och blir nya styrkeområden.

En styrka är att vuxna tror på den egna möjligheten att förändra, samtidigt är det en svaghet och ett möjligt hot att de yngre inte uppfattar det på samma sätt. En möjlighet för kommande generationers roll i den lokala utvecklingen är att bygga barns och ungas framtidstro. Genom att visa hur unga kan påverka framtiden och

förverkliga framtidsvisioner bidrar målet till tilltro, positiva attityder och låter de unga forma framtidens landsbygder.

*Målet kopplar till RUS i länen bland annat genom social sammanhållning, folkhälsa, föreningsliv och demokratiska processer.*

*EJFLU: Främjar social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden*

*Globala mål: Målet har sin utgångspunkt i social hållbarhet.*



#### 4.2.2 Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö – en plats att längta till

Livsmiljö är egentligen en biologisk term. Med målet ska vi ta tillvara och vidareutveckla det lokala engagemanget för att stärka och utveckla livsmiljöer och positiva attityder.

Livsmiljön är avgörande för allt levande. I vår process har livsmiljö identifierats som en av de viktigaste faktorerna till varför vi valt vår bygd och ett styrkeområde för landsbygders utveckling och därför är det också ett övergripande mål.

Livsmiljöns identifierade styrka är dels platsen vi lever, bor och verkar på och den livsstil för gamla och unga den möjliggör, dels som betydande resurs för vår företagsamhet. I livsmiljö inkluderar vi idag både fysiska och digitala miljöer.

Människor som bor i vårt område berättar om sin plats med passion. I SWOT-analysen identifieras bland annat natur och kultur, möjligheter till aktivt friluftsliv och närheten till allt som absoluta styrkeområden. Den positiva attityden till vår plats är i sig en styrka och en möjlighet. Ett utvecklingsområde är vård av naturresurser för ett ekosystem i balans och vård av kulturmiljöresurser så att dessa resurser kan bidra till försörjning och företagande, avkoppling, livsmedel och energi.

Ett utvecklingsområde som identifierats är den smarta bygdeutvecklingen som metod för lokala krafter att skapa egna lösningar för jämlika och jämställda levnadsvillkor, ökad tillgång till service och infrastruktur i vardagen utifrån platsens unika förutsättningar i takt med att samhällskontraktet förändras. Styrkan är vårt engagemang i lokalsamhällets utveckling och tron på vår egen förmåga att förändra. Vi landsbygder har ett försprång, vi är vana att ta saker i egna händer och lösa problem med gemensam kraft.

Ytterligare ett utvecklingsområde för en attraktiv livsmiljö är tillgänglighet, och då fysisk tillgänglighet i form av hållbara transporter, tillgänglighet till bostäder, fritids- och kulturutbud samt samlingsplatser och fritidsaktiviteter för unga. I den digitala transformationen och ökad platsbundenhet är också digital tillgänglighet ett identifierat utvecklingsområde.

Målet ska bidra till att framtidssäkra våra landsbygder så att vi med gott samvete kan lämna dem vidare till nästa generation och nästa efter den.

*Målet kopplas till RUS i båda länen genom att båda länen anger naturen som betydande resurs och har målformuleringar kring livskraftiga städer och landsbygder.*

*EJFLU: främjar sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, bioekonomi och hållbart skogsbruk*

*Globala mål: Målet har sin utgångspunkt i ekologisk hållbarhet.*



#### 4.2.3 Mål 3 Stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande

En hållbar lokal ekonomi utifrån lokala förutsättningar bidrar till försörjningsmöjligheter för företag och individer samt till att lokalsamhället kan utvecklas. Med målet ska vi främja omställning till hållbar företagsamhet och stärka den lokala ekonomins förutsättningar.

Entreprenörskapet, vår förmåga att hitta nya innovativa lösningar, de etablerade och transformerande gröna näringarna liksom de kollektiva sociala företagsformerna identifieras som styrkeområden i vår SWOT-analys. Samtidigt som analysen visar styrkor i ett gott entreprenörsklimat och förhållandevis låg arbetslöshet identifieras en svaghet och ett hot i att yngre och utlandsfödda står längre från arbetsmarknaden. Ett utvecklingsområde är därför att öka tillgången till praktikplatser och arbete för dessa målgrupper.

Lokal livsmedelsförsörjning och diversifierade försäljningskanaler identifieras som ett växande område där vi har utvecklingsmöjligheter liksom näringsliv baserat på kulturupplevelser och evenemang.

Den pågående digitala transformationen ses som ett styrke- och utvecklingsområde som kan bidra till etablering av fler platsberoende verksamheter och arbetstillfällen.

Vi behöver mer kunskap om och för hållbar näringslivsutveckling. Vi behöver utveckla och testa klimatsmarta affärsmodeller utifrån social och cirkulär och återbrukande ekonomi, verka för grön omställning och digitalisering, som alla är utvecklingsområden för omställning identifierade i analysen. Kollektiva och sociala företagsformer ses som ett styrkeområde och utveckling av smarta landsbygder som gynnar social sammanhållning ses som en stor möjlighet för en stärkt lokal ekonomi.

*Målet kopplas till i RUS i de ingående länen t ex genom platsen där företag väljer att växa, hållbart näringsliv, värdeskapande flöden och möjligheter med digital infrastruktur.*

*EJFLU: främjar sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, och bioekonomi*

*Globala mål: Målet har sin utgångspunkt i ekonomisk hållbarhet.*



### 4.3 Insatsområden

Insatsområdena utgör strategins verktyg och anger inom vilka områden som utvecklingsinsatser ska ske. När vi gått igenom styrkor, svagheter, möjligheter och hot från dialoger och samkört de med våra omvärldsbevakningar utkristalliseras tre breda utvecklingsområden.

- Stärkta invånare – social hållbarhet
- Stärkt livsmiljö - ekologisk hållbarhet
- Stärkt näring – ekonomisk hållbarhet

Bredden ska minska risken för inlåsning och samtidigt tillåta utrymme för det oväntade och innovativa.

Urvalskriterierna säkerställer att projekt som beviljas bidrar till strategins intentioner.

Platsobundenhet, digitalisering och innovation, ett förändrat samhällskontrakt där barn och ungas delaktighet finns genomgående med i samtliga insatsområden.

Grundläggande principer redovisas mer detaljerat i kapitel 5.



#### 4.3.1 Insats 1: Stärkta invånare – människan, vår hälsa, lika villkor och det lokala engagemanget i centrum – social hållbarhet

*I våra analyser identifieras behov av insatser för individers välbefinnande, folkhälsa, allas lika villkor, jämställdhet och minskade sociala klyftor som de insatsområden som ska prioriteras.*

Insatsområdet sätter människan i centrum och bidrar i första hand till mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft. I insatsområdet ryms initiativ som stärker människors hälsa och välmående på ett individuellt plan likaväl som kollektivt för en bygd.

Vi har inte råd att låta mänskliga resurser gå till spillo genom ohälsa och utanförskap. Insatsen ska stödja lokala organisationer att komma igång med verksamhet och aktiviteter som motverkar ohälsa och ofrivilligt utanförskap samt stimulerar mångkultur och integration, verksamheter där allas lika värde och likvärdiga möjligheter är i fokus samt bidra till att överbrygga socioekonomiska skillnader

Ett starkt och fungerande föreningsliv på landsbygder har SWOT-analysen identifierats som en förutsättning för lokal utveckling. Föreningslivets roll i landsbygder är starkt kopplat till de engagerade individer som lever och verkar i bygden. Inom insatsområdet kan sammanslutningar av människor med olika bakgrunder tillsammans verka för en stark sammanhållning, gemenskap och trygghet. Insatsen kan stimulera demokratiska processer som involverar olika gruppers perspektiv och därmed bidrar till inkludering och social integration i bred bemärkelse. Insatsen ska också stimulera kontinuitet och generationsväxling i föreningslivet. På så sätt bidrar insatsen till AGENDA 2030:s mål för inkluderande och hållbara samhällen.

Inom insatsen finns utrymme för fler nya eller utvecklade mötesplatser där ideell, privat och offentlig sektor verkar för att människor med olika bakgrund, ålder och intressen kan mötas både fysiskt och virtuellt. Där främjas kreativitet och gemenskap och i mötet kan framtidens landsbygder formas.

Ungdomarnas tro på framtiden, deras attityder till sin bygd och till sina möjligheter att påverka och själva bidra till utvecklingen i den riktning de önskar har tagits upp i SWOT-analysen. Insatsen öppnar för initiativ som verkar för ungas delaktighet och aktiva medverkan i bygdens utveckling. Insatsen ger utrymme för ungdomars egna projekt och förverkligande av visioner för sin bygd, t ex meningsfulla fritidsaktiviteter.

#### Prioriterade insatser inom insatsområde 1

- Insatser för att stärka människors hälsa och välmående, allas lika värde, mångkultur, integration och meningsfull sysselsättning i sociala verksamheter, trygghet
- Insatser för att stärka lokal gemenskap och vi-känsla, sammanhållning, lokalt engagemang och demokratiska processer
- Insatser för nyrekrytering, kontinuitet och generationsväxling i föreningsliv och lokalsamhälle
- Insatser för nya och utvecklade mötesplatser för alla generationer
- Insatser för attitydskapande bland unga, ungas medbestämmande, delaktighet, framtidstro och förverkligande av visioner, ungas projekt för sin egen bygd

#### 4.3.2 Insats 2: Stärkt livsmiljö - den fysiska platsens infrastruktur, natur- och kulturresurser – ekologisk hållbarhet

*I våra analyser identifieras behov av insatser för attraktiva livsmiljöer genom fokus på upplevd livskvalitet i allmänhet, trygghet, fler permanentboenden, fler fritidsaktiviteter, fler utvecklade natur- och kulturupplevelser, förbättrad lokal service och infrastruktur, utveckling av lösningar för smarta landsbygder och ungdomsprojekt. Dessa insatser ska strategin prioritera. Behov av skötsel och utveckling av natur- och kulturresurserna har också framkommit.*

Insatsområdet har fokus på den fysiska platsen och bidrar i första hand till mål 2, en attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö – en plats att längta till.

Analysen visar att levnadsorten väljs dels utifrån natur och kultur samt möjligheter till aktiviteter på fritiden samtidigt som service och tillgänglighet spelar mycket stor roll liksom sammanhållningen.

Insatsområdet är medvetet brett och fyller många dimensioner. Det rymmer initiativ som på olika sätt bidrar till att stärka platsens attraktionskraft för att bo, leva, verka och besöka för gamla och unga, likvärdiga villkor mellan landsbygder och stad och dimensionen att vårda och utveckla natur- och kulturvärden. I begreppet livsmiljö inkluderar vi både fysiska och sociala miljöer, digitala som analoga.

Covid-19-pandemin har bidragit till en ökad förflyttning av människor från stad till landsbygder. Den positiva attityden har förstärkts, allt fler kan tänka sig att flytta till landsbygder. För att kunna verka och bo på landsbygden krävs tillgång till attraktiva boenden, tillgänglighet till service och fungerande infrastruktur för transporter och fritidssysselsättning. Insatser med denna inriktning är prioriterade, det är också initiativ för smarta landsbygder.

Analysen visar att unga på landsbygder inte alltid har samma tillgång till mötesplatser, fritidsgårdar och aktivitetsplatser för rekreation och fritid som



ungdomar i städer. Insatsen ska därför stötta ungas egna genomförande av projekt för aktiv fritidssysselsättning och fler mötesplatser.

Den sociala sammanhållningen är viktig för livskvaliteten och det händer saker när vi möts. Insatsområdet ska stötta initiativ för att mobilisera invånare, påverka attityder till våra platser och genomföra undersökningar till grund för gemensamma utvecklingsplaner.

Platsen där vi bor är en del av det naturliga ekosystemet, en förutsättning för allt liv. Våra kulturmiljöer är i sin tur resultatet av år av brukande av naturresurser, de står för kontinuitet och vår historia. Ekosystemet och kulturmiljöerna är viktiga resurser för vårt dagliga liv likaväl som resurser för företagande som en attraktiv livsmiljö. Genom att stötta initiativ för att bevara, bruka och tillgängliggöra natur- och kulturmiljöer kan vi bidra till ett bevarat ekosystem, en attraktiv livsmiljö, tillväxt och sysselsättning på hållbara villkor.

På våra landsbygder finns ett rikt kulturliv och kulturuttryck bland annat i form av konst, musik och teater. Kulturuttrycken är inte minst viktiga för bygdens sammanhållning. Insatsen ska bidra till utveckling av fler och diversifierade kulturarrangemang på landsbygd.

#### Prioriterade insatser inom insatsområde 2

- Initiativ för att stärka attraktivitet för våra platser för att bo, leva, verka och besöka.
- Initiativ för alternativa lösningar för tillgång till service genom t ex "Smarta landsbygder" och digitala verktyg
- Initiativ för tillgänglighet: Alternativa transportlösningar, förändra attityder till resande och påverka resvanor och transporter, förbättra digital och mobil tillgänglighet
- Initiativ för tillgång till permanentbostäder för alla generationer
- Initiativ för utökat utbud av fritidsaktiviteter. Prioriterat aktiviteter för barn och unga.
- Initiativ för att ta fram utvecklingsunderlag, mobilisera och påverka attityder, marknadsföra, påverka inflyttning
- Initiativ för natur- och kulturvård, tillgängliggörande av natur och kultur för rekreation och besöksnäring utveckling av småskalig infrastruktur (broar, leder, skyltar, bryggor etc.),
- Initiativ för kulturutövande, kulturevenemang
- Insatser för att stärka lokal konsumtion och produktion
- Initiativ för att framtidssäkra vår livsmiljö, hållbara lösningar

### 4.3.3 Insats 3: Stärkt näring – för livskraftiga verksamheter inom ideell och privat sektor, smarta landsbygder och trygga arbeten – ekonomisk hållbarhet

*I våra analyser identifieras insatser för företagsutveckling i bred bemärkelse som de insatser strategin ska jobba med. Här identifieras bland annat nya företagsformer, trygg ekonomi, trygga och platsberoende arbeten, digitalisering, innovation, e-handel. Här identifieras också behov av att utveckla och diversifiera gröna näringar, samt hållbara transporter för gods och personer.*

Insatsområdet har fokus på företagsamhet och bidrar i första hand till mål 3 Stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande.

Det finns ett beroendeförhållande mellan de tre insatsområdena människor, miljö och näringsliv. Företagen har en viktig roll på landsbygderna där de fungerar som arbetsgivare, en källa till lokalt kapital som cirkulerar och även som drivkraft i samhällsutvecklingen genom sitt lokala engagemang. Med digitaliseringen och genom att allt fler arbeten är platsberoende skapas helt nya förutsättningar för att verka som företagare var som helst.

Företagsamheten är beroende av eldsjälar, deras drivkraft och initiativförmåga. Insatsen ska stärka näringens konkurrenskraft och stötta projektidéer som skapar förutsättningar för en stark lokal ekonomi, arbetstillfällen och bidra till en attraktiv och inkluderande arbetsmarknad.

Företagsamhet med koppling till den idéburna sektorn som återinvesterar i lokalsamhället är viktiga motorer i landsbygders utveckling och bidrar ofta till att fylla de behov som ett förändrat samhällskontrakt medför. Företagande som gynnar omställningen till ett hållbart användande av våra resurser, såsom cirkulära affärsmodeller, återbruk och klimatsmarta transporter av varor och personer och sociala företag är prioriterade. Här vill vi stimulera till att företagsidéer prövas, till kompetensutveckling och erfarenhetsutbyten för att kunna dra nytta av den framtid vi går in i, t ex genom digitalisering, hållbara affärsmodeller, cirkulär och klimatsmart företagsamhet. Möjligheter ska ges att testa nya lösningar som går utanför det invanda.

Det finns behov av utveckling av alternativa hållbara energikällor och här ser vi att området har stor utvecklingspotential med våra orörda ytor och gott om råvaror från de gröna näringarna med alternativa användningsområden.

Efterfrågan på lokalproducerade ekologiska livsmedel och produkter växer.

Insatsområdet kan bidra till möjligheter för invånare likaväl som restauranger och offentliga kök att i större utsträckning få tillgång till lokal, klimatsmartare mat.

Insatsen kan också stärka hållbara konsumtionsvanor och stärkt

livsmedelsförsörjning genom utveckling av nya metoder för livsmedelsproduktion,

nya typer av livsmedel samt nya distributionsformer. Området avser både gröna och blå näringar.

Besöksnäringen är en växande bransch och insatser inom området kan bidra till fler arbetstillfällen, inkomster för verksamheter på orten och möjliggöra en högre grad av service.

#### Prioriterade insatser inom insatsområde 3

- Initiativ som stärker och utvecklar företagsamhet som verkar för minimalt utnyttjande av jordens ekologiska resurser, t ex nytänkande tekniska lösningar, digital transformation, cirkulära affärsmodeller och cirkulerande resurser
- Initiativ för socialt ansvarstagande företagsamhet, t ex sociala företag
- Initiativ för företagande som verkar för sin bygd i sin bygd, t ex föreningsdriven företagsamhet, smarta landsbygder
- initiativ för att utveckla platsberoende arbete och nya lösningar med hjälp av digital teknik
- initiativ som leder till arbetstillfällen och praktikplatser
- Initiativ för sysselsättning för unga, nysvenskar och personer som står utanför arbetsmarknaden
- Initiativ för att diversifiera verksamheter inom natur, jordbruk och fiske, utveckling av nya produkter och produktionsmetoder
- Initiativ för lokala försäljningskanaler
- Initiativ för livsmedelsförsörjning
- Initiativ för utveckling av besöksnäring
- Initiativ för att utveckla kulturuttryck som näring
- Kompetensutveckling och gemensamma utvecklingsinitiativ för företagsamhet

## 4.4 Indikatorer och målvärden

### 4.4.1 EU-indikatorer

Strategin ska bidra till hållbarhetsmålen inom miljö och klimat inom samtliga mål, och med indikatorn *miljö/klimatrelaterad prestation* identifierar vi måluppfyllelse avseende detta. *Tillväxt och sysselsättning* är förutsättningar för att det ska vara möjligt att bo och verka på landsbygder i framtiden. Och *ekonomin måste ställas om* till något nytt och hållbart. Våra mål är cirkulära och bygger en helhet, men för nästa generation och kommande generationer är det viktigt att näring utvecklas för både meningsfull sysselsättning och utveckling av den lokala ekonomin. EU-indikatorn för tillväxt hjälper oss att identifiera måluppfyllelse främst för mål 3 stärkt lokal ekonomi men effekterna spiller över på de två övriga målen för välmående befolkning invånare och attraktiv livsmiljö. Indikatorn Smart omställning av ekonomin på landsbygd/strategier identifierar måluppfyllelse inom samtliga tre områden, men främst inom området livsmiljö. Strategins mål förbättrad service och infrastruktur under mål 2 kan identifieras med indikatorn sammanlänkning av landsbygden.

#### 4.4.2 Nationella indikatorer

Kopplat till näringsliv och företagsamhet inom mål 3 kan de nationella indikatorerna *nya företag*, *nya produkter* och *nya tjänster* identifiera måluppfyllelse. De nationella indikatorerna kan mäta antal företag som utöver de mer traditionella företagsformerna startats inom en bredd av entreprenörskap som inkluderar föreningsdriven näringsverksamhet, sociala företag och andra kollektiva lösningar som växer fram utifrån ett lokalt engagemang. Indikatorerna mäter främst näringsverksamhet i mål 3, men de är också viktiga som mått på lokalt engagemang som återfinns under mål 2.

Ett breddat utbud av *produkter* och *tjänster* är till nytta för den lokala ekonomin, men det är också ett mått på *utveckling av hållbara alternativ* till befintliga produkter och tjänster. Också det lokala engagemanget att ta över och bedriva verksamhet som det offentliga annars av tradition stått för, det förändrade samhällskontraktet, leder till fler företag, produkter och tjänster. Det spiller på så sätt över som ett mått också på målen rörande *livsmiljö*.

Indikatorerna *Nya mötesplatser* och *Nya fritids- och kulturverksamheter* mäter främst måluppfyllelse för mål 2 livsmiljö, men kopplingen till mål 1 är stark *då det bland annat bidrar till hälsa, inkludering, välbefinnande*. Det finns också beröringspunkter mellan indikatorerna och *utveckling av entreprenörskap* inom t ex besöksnäring, som kan stärkas av både mötesplatser och fritids- och kulturverksamheter.

*Nya nätverk och samarbeten bedöms kunna identifiera måluppfyllelse inom samtliga tre målområden*, då nätverk bildas och stärks av och för individer, för föreningsliv och lokalt bygdeengagemang och för entreprenörskap och företagsamhet. Nätverk och samarbeten ses som en av de grundläggande nycklarna till framgång för landsbygdsutveckling eftersom det är tillsammans och i mötet det händer, oavsett om vi pratar individ, plats eller företagande.

#### 4.4.3 Lokala indikatorer

De lokala projekt som räknar antal projektdeltagare som självskattar *förbättrad hälsa*, *ökad inkludering*, *ökad framtidstro* eller *stärkt självkänsla* har tagits med för att i första hand identifiera uppfyllelse av mål 1. Mål 1 är i huvudsak inriktat på individer och de sociala nätverk som finns runt individen. Därför känns det viktigt att kunna mäta resultat just på individnivå. Nätverken som individerna samskapar är också en viktig del av mål 1 som inkluderar behovet av både utveckling av befintliga nätverk och föreningar likaväl som utveckling av andra former av nätverkssamverkan som kan fylla liknande funktioner som t ex föreningar. För att identifiera måluppfyllelse har vi därför valt indikatorerna *utökade nätverk*, *nya föreningar* och *nya medlemmar i föreningar* som alla bedöms identifiera resultat av landsbygders nätverkande i sina olika former. Det gäller också den lokala indikatorn *bevarade mötesplatser* (och den nationella indikatorn *Nya mötesplatser*) som fyller en viktig funktion och kan identifiera resultat inom samtliga eftersom

mötesplatserna fyller en viktig funktion på individ-, samhälls- och näringsnivå då vi menar att det är just i mötet utveckling spirar.

Indikatorn *projekt som drivs av unga* kan identifiera resultat främst inom mål 1 och 2, men också inom mål 3 beroende på syftet med det projekt som ungdomar vill driva. Det behov som ungdomarna tydligt uttalat gäller framför allt mötesplatser och meningsfulla fritidsaktiviteter, men skulle likaväl kunna vara ett projekt för integration, psykisk hälsa eller för ung företagsamhet och inom valda insatsområden finns utrymme för alla tre typer av projekt.

Den lokala indikatorn *Bevarade fritids- och kulturverksamheter* fyller samma funktion som den nationella indikatorn avseende nya fritids- och kulturverksamheter, det vill säga de mäter främst måluppfyllelse för mål 2 livsmiljö. De lokala indikatorerna *Restaurerade natur- och kulturmiljöer* och *Nya eller restaurerade leder* ska också identifiera resultat för mål 2 utifrån det identifierade behovet av att vårda natur- och kulturmiljöer och investera i rekreations- och besöksnärsfrämjande miljöer.

*Återkommande evenemang* har tagits med för att identifiera insatser främst inom mål 2, men har också en tydlig koppling till mål 3 företagsamhet då evenemang också identifierats som utvecklingsmöjlighet för besöksnäring.

*Nya servicelösningar, transportlösningar och bostadslösningar* ska indikera hur väl mål 2 uppfylls när det gäller behov av service- och infrastruktur för att göra platsen mer attraktiv både för de redan boende men också för t ex inflyttning. Samtliga tre indikatorer kan också bli resultat av insatser inom mål 3 eftersom det finns tydliga kopplingar också till näringsverksamhet.

Måluppfyllelsen för mål 3, som syftar till en stärkt lokal ekonomi bedöms kunna identifieras med ett flertal indikatorer.

Leadermetoden bygger på samarbete och en stärkt lokal ekonomi så som våra insatser är formulerade förutsätter att aktörer jobbar tillsammans mot ett gemensamt mål. Av det skälet bedömer vi att indikatorn *Företag som samarbetar* kan identifiera måluppfyllelse. Den sociala aspekten av företagsamhet är också viktig för en hållbar utveckling av den lokala näringen som identifierats bland behoven. Måluppfyllelsen indikeras med *Nya sociala företag*.

Att öka kunskap hos företagen för att fatta kloka och hållbara beslut nämns som ett behov och en utvecklingsmöjlighet, och för att nå mål 3 har insatser för ökad kunskap och att ta fram affärsplaner lyfts. Vi bedömer att indikatorn *Framtagna affärsplaner* kan hjälpa oss att mäta den aspekten av målet.

Diversifiering av befintlig näring i alla dess grenar har identifierats som ett behov och ett insatsområde under mål 3. Vi bedömer att indikatorerna *Diversifierade företag* och *Diversifiering av den lokala arbetsmarknaden* kan fånga måluppfyllelsen kring just diversifiering. Indikatorn *Företag som drar nytta av kortare livsmedelskedjor* syftar till att mäta hur målet bidrar till den lokala livsmedelsförsörjningen och ett ökat fokus på lokala livsmedel hos privatpersoner

såväl som inom näringsliv och offentlig sektor som identifierats som ett behov och en utvecklingsmöjlighet.

Försörjningsmöjligheter anges i målet och inkluderar också behovet av meningsfull sysselsättning. I analyserna har behovet av sysselsättning för personer som står längre från arbetsmarknaden lyfts fram som ett område med behov av utveckling för att stärka både lokal ekonomi (mål 3) och individer (mål 1). För att identifiera måluppfyllelse för detta bedömer vi att de lokala indikatorerna *Ny sysselsättning för personer med funktionsvariation, personer med utländsk bakgrund och personer under 25 år* är relevanta.

Minskad klimatpåverkan är genomgående i samtliga tre mål kopplat till AGENDA 2030 och klimatkrisen och hållbar omställning ska stimuleras brett. För att mäta måluppfyllelse inom strategins samtliga målområden har vi tagit med de lokala indikatorerna *Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan* och *Nya lösningar på miljö- och klimatproblem*. Det mål som förväntas bidra mest till dessa är mål 2 livsmiljö och 3 lokal ekonomi.

För samtliga tre målområden är test av nya metoder, arbetssätt och processer verktyg för att lösa de lokala problemen. Den lokala indikatorn *Nya metoder, arbetssätt eller processer* tas därför med för att mäta måluppfyllelse inom samtliga mål.

## EU:s resultatindikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare	R27	Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden	Antal projekt som bidrar till mål rörande miljöhållbarhet samt begränsning av och anpassning till klimatförändringar i landsbygdsområden	1
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	R27	Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden	Antal projekt som bidrar till mål rörande miljöhållbarhet samt begränsning av och anpassning till klimatförändringar i landsbygdsområden	5
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	R27	Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden	Antal projekt som bidrar till mål rörande miljöhållbarhet samt begränsning av och anpassning till klimatförändringar i landsbygdsområden	5
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjl	Insats 1 - stärkta invånare Insats 3 - stärkt näring	R 37	Tillväxt och sysselsättning i landsbygdsområden	Sysselsättningen ska ha skapats som senast vid projektslut. En heltidstjänst motsvarar 1720 timmar per år och en halvtidstjänst motsvarar 860 timmar per år.	10 750 timmar (6 helårsarbetstillfällen)

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
igheter och konkurrenskraftigt företagande					
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	R40	Smart omställning av ekonomin på landsbygden	Antal framtagna strategier för smarta landsbygder	9
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	R40	Smart omställning av ekonomin på landsbygden	Antal framtagna strategier för smarta landsbygder	1
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	R41	Sammanlänkning av landsbygden i Europa	Antal invånare på landsbygden som tar del av förbättrad tillgång till tjänster och infrastruktur genom stöd inom den gemensamma jordbrukspolitiken	17 000 (8st RegSo-områden)



## Nationella indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	N01	Nya företag	Antal nya företag som skapats under projekttiden på grund av projektet. Med företag menar vi olika organisationsformer som till exempel enskild firma, AB och ekonomisk förening.	6
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	N03	Nya produkter	<p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. D.v.s. är produkten/erna nya på den svenska marknaden, på den lokala marknaden (leaderområdet) eller endast för den enskilda organisationen?</p> <p>En fysisk produkt är en vara som man kan köpa och ta med hem, men konsumera senare. Till exempel olika matprodukter, souvenirer, kläder och möbler.</p> <p>En digital produkt är en vara som säljaren kan sälja (eller erbjuda gratis) upprepat antal gånger utan att göra om varan på nytt. Till exempel nedladdningsbara filer som e-böcker och guider. Men det kan också inkludera olika mjukvaror och appar om kunden inte är beroende av prenumerationer för att kunna ta del av dem.</p>	5

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	N04	Nya tjänster	<p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. D.v.s. är tjänsten/erna nya på den svenska/lokala marknaden eller endast för den enskilda organisationen?</p> <p>En (fysisk) tjänst är något som man köper och konsumerar ihop istället för att ta med hem. Till exempel hårklippningar, guide turer och upplevelser samt teaterföreställningar.</p> <p>En digital tjänst är en tjänst som säljaren behöver göra om och anpassa vid varje försäljning. Till exempel sociala media tjänster, webbdesign eller liknande. Hit räknas även olika streamingtjänster då kunden inte äger materialet utan endast har tillfällig tillgång genom någon form av prenumeration på säljarens villkor.</p>	12
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö	N05	Nya mötesplatser	<p>Antalet mötesplatser som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektets slut. En mötesplats kan vara fysisk i form av en ny eller återställd lokal där olika verksamheter kan äga rum. Till exempel hembygdsgårdar eller övriga</p>	16

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
				samlingslokaler. En mötesplats kan också vara ett digitalt forum om det är begränsat till en tydligt avgränsad målgrupp och det finns sätt att interagera. Till exempel en facebook-grupp. Hemsidor eller bloggar räknas inte.	
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö	N06	Nya fritids- och kulturverksamheter	Antalet fritids- och kulturverksamheter som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. Till exempel kan detta inkludera ungdomsverksamheter, teatergrupper, idrottsföreningar och språkcaféer. Endast antalet olika verksamheter ska räknas. Man ska inte räkna in antalet träffar som de haft eller antalet deltagare som medverkat.	10

### Lokala indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö Insats 3 - stärkt näring	L12	Projekt som drivs av unga	Detta innebär att projektledaren/ledarna är personer under 25 år.	5

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande					
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö	L13	Bevarade fritids- och kulturverksamheter	Antal fritids- eller kulturverksamheter som har vidareutvecklats och/eller hade upphört om inte projektet genomförts. Det är alltså inte antalet tillfällen som aktiviteterna genomförs eller antalet deltagare de har som ska räknas här.	5
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö	L 14	Bevarade mötesplatser	Antal fysiska eller virtuella mötesplatser som skulle upphört existera om inte projektet genomförts.	2
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare	L15	Nya föreningar	Antal nya föreningar som tillkommit genom projektet som planeras fortsätta existera efter projektets slut.	2
Mål 2 En attraktiv, hållbar och	Insats 2 – stärkt livsmiljö	L16	Nya servicelösningar	Servicelösningarna ska vara nya på så sätt att man testat eller introducerat nya	4

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
inkluderande livsmiljö - en plats att längta till				metoder för att uppnå förbättrad lokal service som kan utveckla en bygd.	
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	L17	Nya transportlösningar	Lösningen kan vara digital eller fysisk, det viktiga är att den bidrar till att individer lättare kan transportera sig i området. Till exempel genom olika kollektiva lösningar, appar, eller liknande. Med ny menas att den skapades under projektets gång.	1
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare	L18	Nya medlemmar i föreningar	Medlem är den som aktivt tagit ställning till medlemskap genom att registrera sig i föreningen under projekttiden.	40
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	L19	Diversifierade företag	Antal företag som under projektets gång lagt till nya delar i sina företag för att diversifiera sin verksamhet.	5
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	L20	Framtagna affärsplaner	Antal färdigställda affärsplaner som tagits fram under projektets gång. En affärsplan är en beskrivning av hur en affärsidé kan översättas i ett antal affärsfall, en bedömning av genomförbarheten och en plan för att uppnå målen.	7

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	L21	Företag som samarbetar	Antal företag som samarbetar i ett projekt för att uppnå gemensamma resultat. Till exempel en ny produkt.	35
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft  Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till  Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö Insats 3 - stärkt näring	L23	Nya metoder, arbetssätt eller processer	Nya sätt att arbeta i företag eller andra organisationer. Till exempel nya produktionsprocesser, nya logistiklösningar eller nya organisationsformer.	10
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	L24	Nya sociala företag	Antal nya sociala företag som skapats under projektets gång. Ett socialt företag är ett företag som försöker skapa nya lösningar på samhällsproblem och där vinsten inte är central. Eventuell vinst går istället tillbaka till verksamheten. Dessa	4

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
				företag kan som mest vara lika många som antalet företag som anges för den nationella indikatorn Nya företag.	
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	L25	Företag som drar nytta av kortare livsmedelskedjor	Antalet företag som på olika sätt genom projektet kan använda sig av kortare livsmedelskedjor. Organisering kan exempelvis ske genom att producenter med gemensamma intressen ansluter sig till befintliga föreningar eller skapar nya föreningar. Det kan också ske genom nya möjligheter till direktförsäljning via till exempel reko-ringar eller marknader.	20
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft  Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 1 - stärkta invånare Insats 3 - stärkt näring	L27	Ny sysselsättning, personer med funktionsvariation	I den här indikatorn räknas hur många timmars sysselsättning som skapats i projekt som arbetar med inkludering av individer med funktionsvariation. En årsarbetskraft är 1720 timmar.	1 720 timmar (1 årsarbete)
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande	Insats 1 - stärkta invånare Insats 3 - stärkt näring	L28	Ny sysselsättning, personer med utländsk bakgrund	I den här indikatorn räknas hur många timmars sysselsättning som skapats i projekt som arbetar med inkludering av	4 300 timmar (2,5 årsarbete)

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
<p>befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft</p> <p>Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande</p>				<p>individer som är utrikes födda. En årsarbetskraft är 1720 timmar.</p>	
<p>Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft</p> <p>Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande</p>	<p>Insats 1 - stärkta invånare</p> <p>Insats 3 - stärkt näring</p>	L29	<p>Ny sysselsättning, personer under 25 år</p>	<p>I den här indikatorn räknas hur många timmars sysselsättning som skapats i projekt som arbetar med ungdomar. En årsarbetskraft är 1720 timmar. Personer under 25 år räknas som ungdomar enligt en definition från MUCF.</p>	<p>3 440 timmar (2 årsarbete)</p>
<p>Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft</p>	<p>Insats 1 - stärkta invånare</p>	L32	<p>Projektdeltagare som upplever förbättrad hälsa</p>	<p>Antal deltagare i projekt inom t.ex. folkhälsa som upplever en ökad friskhet vid projektslut.</p>	<p>30</p>



Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare	L33	Projektdeltagare som upplever ökad inkludering	Antal deltagare i projekt inom integration och inkludering som upplever en ökad inkludering i och förståelse för samhället vid projektslut.	30
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare	L34	Projektdeltagare som känner ökad framtidstro	Andel projektdeltagare som vid projektslut känner ökad framtidstro i sin bygd. Detta kan vara att man känner att utvecklingen går åt rätt håll, att man har större möjlighet att påverka etc.	10 % av deltagare (mäts med enkätsvar i berörda projekt)
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft	Insats 1 - stärkta invånare	L35	Projektdeltagare med starkt självkänsla	Andel projektdeltagare som vid projektslut känner att de har fått ökad självkänsla och har fler framtidsmöjligheter. Detta kan vara en konsekvens av medverkande i till exempel integrationsprojekt, projekt som syftar till att få arbetslösa att närma sig arbetsmarknaden med mera.	10 % av deltagare (mäts med enkätsvar i berörda projekt)
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft  Mål 2 En attraktiv, hållbar och	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö Insats 3 - stärkt näring	L36	Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan	Antal företag, föreningar eller andra organisationer som inom ramen för projektet genomför insatser för minskad klimatpåverkan. Dessa insatser ska på ett påtagligt sätt bidra till uppfyllandet av de horisontella målen hållbar utveckling och/eller klimat och miljö.	5

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
inkluderande livsmiljö - en plats att längta till  Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande					
Mål 1 En engagerad, välmående och medskapande befolkning för stärkt lokal utvecklingskraft  Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till  Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 1 - stärkta invånare Insats 2 – stärkt livsmiljö Insats 3 - stärkt näring	L38	Nya lösningar på miljö- och klimatproblem	En lösning på miljö- och klimatproblem kan till exempel vara att mobilisera eller skapa metoder för energieffektivisering, vatten- och avloppshantering, avfallshantering eller andra produktionsprocesser.	5
Mål 2 En attraktiv, hållbar och	Insats 2 – stärkt livsmiljö	L46	Restaurerade natur- och kulturmiljöer	Antal platser som genom projektet har återskapat och/eller bibehållit natur- och kulturvärden.	2

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
inkluderande livsmiljö - en plats att längta till				.	
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	L47	Nya eller restaurerade leder	Ny eller restaurerad sträcka med synliggjorda och tillgängliga vandrings-, cykel-, rid- eller skoterleder	4
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	L51	Återkommande evenemang	Evenemang som t.ex. festivaler, tävlingar, temadagar eller andra större marknadsförande och/eller identitetsskapande aktiviteter som tillkommit genom projektet med syftet att bli återkommande.	4
Mål 3 En stärkt lokal ekonomi med försörjningsmöjligheter och konkurrenskraftigt företagande	Insats 3 - stärkt näring	L54	Diversifiering av den lokala arbetsmarknaden	Den lokala arbetsmarknaden är mer diversifierad på så sätt att de lokala företagen representerar fler näringsgrenar eller är mindre koncentrerade till den dominerande näringsgrenen. Förslagsvis görs en basmätning i samband med stadgeskrivandet och ytterligare en mätning i slutet av programperioden.	Statistik för näringsgrenar i berörda RegSo-områden ska vid programperiodens slut påvisa en diversifiering jämfört med basmätning.
Mål 2 En attraktiv, hållbar och inkluderande livsmiljö - en plats att längta till	Insats 2 – stärkt livsmiljö	L55	Nya bostadslösningar	Bostadslösningarna ska vara nya på så sätt att man testar eller introducerar nya metoder för att uppnå nya sätt att bygga eller förvalta bostäder som kan utveckla en bygd.	4

## 5 Genomförande

### 5.1 Kommunikation

Under perioden 2023-2027 avser Leader Mittland Plus jobba med kommunikationsinsatser utifrån flera olika syften. Här redogör vi för de olika kommunikationssyften vi identifierat idag och de huvudsakliga målgrupper våra insatser bedöms riktas till. Detaljer kring kommunikationsmål, målgrupper och media för kommunikation fastställs i en separat kommunikationsplan.

För att uppnå målen i strategin behöver vi inspirera och mobilisera, kommunicera kring möjligheten att söka projektstöd för att genomföra lokalt ledd utveckling och hur det går till. Kommunikationen ska vara bred och allmän i mobilisering samt smal och personlig vid coachning av enskilda projektaktörer under ansökans- och genomförandeprocessen.

Därutöver finns behov av internkommunikation med våra förtroendevalda, adjungerade samt med våra finansiärer och en bredd av samarbetspartners i olika tillväxtfrämjande nätverk.

**Inspiration och mobilisering** för att informera om Leadermetoden och möjligheterna att söka projektstöd för att genomföra lokala utvecklingsinsatser i linje med strategins mål och insatsområden är en av de viktiga kommunikationsinsatserna för att nå strategins mål. Det bidrar också till att skapa engagemang lokalt. Mobiliseringen förväntas leda till olika situationer där vår kommunikation är avgörande för att säkerställa att vi når strategins mål på både kort och lång sikt.

- Inspiration och information om möjligheterna med leaderstöd
- Fakta om vilka projektstöd som finns, var det finns information och hur en går tillväga för att förverkliga projektidéer
- Coachande dialog med grupper på väg att starta projekt
- Coachande dialog med de som gör en ansökan
- Information och coaching till de som får startbeslut
- Information och coachning till de som ska driva/driver projekt
- Information och coachning till de som slutrapporterar projekt
- Insatser för att dela projektresultat mellan projektägare.

**Intern kommunikation** med LAG-styrelsens medlemmar, adjungerade landsbygdsansvariga bland ingående kommuner, revisorer och valberedning dels kring enskilda projekt, men också kring ledningsfrågor då de förtroendevaldas roller och uppdrag är betydande för måluppfyllelsen på kort och lång sikt.

**Spridning av goda exempel, resultat och positiv bild av landsbygd.** Spridning av projekt som fått startbeslut samt resultatspridning kring genomförda projekt som resultatrapport och inspiration till andra för goda lokala exempel till en bred

målgrupp. Löpande kommunikation av leaderområdets uppnådda indikatorer kommuniceras till samarbetsaktörer och styrelse men också till allmänhet. Resultatspridning av långsiktiga effekter vid långtidsuppföljning av genomförda projekt.

**Dialog med finansiärer** för nuläge, uppnådda resultat och dialog kring finansiärernas övriga utvecklingsfrämjande insatser som kan bilda synergier.

Dialog med andra (främst offentliga) **tillväxtfrämjande aktörer** för att skapa samsyn och dela erfarenheter samt skapa synergier mellan projekt oberoende av vilken eller vilka tillväxtfrämjare som finansierar. Genom att samordning hushåller vi med gemensamma resurser och kan kommunicera helhet.

**Nätverkskommunikation** med andra leaderområden, tematiska leadernätverk samt Landsbygdsnätverket i syfte att dela best practice kring verksamhetsfrågor och goda exempel på framgångsrika projekt, liksom samverkan kring gränsöverskridande projekt.

**Allmän och övergripande information om Leadermetoden** i stort och hur metoden kan bidra till landsbygders utveckling i hela Europa sprids till allmänhet.

Information om aktuellt **till medlemmar** i föreningen och via publika nyhetsbrev.

Syfte med kommunikationen avgör metod, budskap och kanal. Det vi vet, är att vi avser vara så nära mottagaren som möjligt i vår kommunikation.

Vi avser använda relationsbaserad kommunikation och nätverkskommunikation till stor del då det visat sig ge goda resultat i leaderområdet. Vi avser vara så nära målgruppen som möjligt. Vi ska använda oss av lokala inspiratörer för en mer personlig koppling och lägre trösklar för första kontakt och dels använda redan etablerade nätverk för möten, såsom föreningsmöten istället för att konkurrera om invånarnas tid genom att anordna egna möten. Möten anordnas *tillsammans*, vilket stämmer med andemeningen i vår strategi. Nätverkskommunikation via delning inom grupper och kontaktnät har också visat sig vara effektiv.

Vi kommer att lägga stor vikt vid det talade personliga budskapet i vår kommunikation kring mobilisering och coaching för potentiella och pågående projekt. Detta för att vi sett att de relationsskapande kommunikationsvägarna visat sig vara mest effektiva för att uppnå strategins förväntade resultat på kort och lång sikt. Vi avser också använda mer traditionell kommunikation, inbegripet alla typer av digitala media, film, pressinformation och informationsblad osv.

Kommunikationen ska tillgänglighetsanpassas.

## 5.2 Urvalsprocess

Leaderföreningen har en öppen och icke-diskriminerande urvalsprocess för att prioritera projekt.

Urvalsförfarandet är utformat för att möjliggöra urval av de projekt som kan bidra till att uppfylla målen för strategin. Leaderföreningen prioriterar projekten med hjälp av lokalt utformade urvalskriterier. Ingen enskild sektor; privat, ideell eller offentlig har mer än 49% av rösterna. Efter prioritering fastställer Leaderföreningen stödbeloppet. Jordbruksverket gör slutkontroll av stödberättigande och fattar beslutet som skickas ut till sökande.

*Urvalskriterier finns definierade i bilaga 4.*

## 5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer

Landsbygdsutveckling åstadkoms inte genom en enskild aktör eller några få aktörer, utan utveckling sker i samspelet mellan många aktörer som verkar på olika nivåer för gemensamma mål.

Leader är en del i ett större pussel av aktörer som alla verkar för landsbygdens utveckling. När strategin tagits fram har det varit av stor vikt att se helheten och att våra insatser på lokal mikronivå stärker samt kompletterar de andra landsbygdsfrämjande aktörernas insatser på kommunal och regional nivå ända till europeisk och global nivå.

Strategin är i framtagningen väl förankrad i de två regionala utvecklingsplanerna för Jämtland och Västernorrland, likaväl som i de ingående kommunernas visioner och mål för landsbygd. Att strategins övergripande inriktning är i linje med dessa strategier har stämts med berörda tjänstemän under skrivprocessen.

Strategin har också beröringspunkter med närliggande leaderområdets insatsområden. Speciell hänsyn har tagits till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen, vilket framgår av avsnitt 4.2.

Leader har en speciell roll i systemet av tillväxtfrämjande aktörer, där metoden med vilken utvecklingen sker skiljer sig från andra. Leadermetoden kännetecknas av partnerskapet mellan ideell, privat och offentlig sektor. Alla tre sektorerna samspelar för att tillsammans verka för de mål som ställts upp i den lokala strategin. Att peka ut någon som mer eller mindre viktig att samarbeta med menar vi därför är vanskligt när metoden i sig bygger partnerskap. Samtidigt bygger metoden på inifrån och ut där det lokala perspektivet är utgångspunkten, men kompletterar och förstärker den utveckling som kommunala, regionala, nationella och europeiska styrdokument samstämmigt pekar på.

## **Lokala aktörer**

Leadermetoden kännetecknas av underifrånperspektivet. Närmast leadermetoden finns därför alla de föreningar, byalag, entreprenörer, företag, företagarföreningar och nätverk på landsbygden som ser och upplever behov av utveckling och som omsätter idéer till handling genom mod, engagemang och lokal drivkraft. Vi ser det som att det i första hand är för deras idéer vi finns till och utan dem skulle leadermetoden stå sig platt. Vi ser därför att samverkan med de grupper som verkar på och för landsbygden, såsom ideella föreningar, idrottsklubbar, byföreningar liksom nationella organisationer med region- och lokalorganisationer såsom Hela Sverige Ska Leva och RF SISU är väldigt viktiga samarbetspartners i mobilisering och genomförande av strategin för att uppnå strategins mål på kort och lång sikt.

Informella samarbeten sker med organisationerna löpande. Därutöver finns representation från lokalt föreningsliv och näringsliv i LAG-styrelsen och informellt samarbete med lokala näringslivsbolag.

## **Kommuner**

Fyra kommuner ingår i leaderområdets partnerskap. Dessa är viktiga aktörer för samverkan och för finansiering av utvecklingsprojekt. I strategins framtagande har kommunernas visioner och utvecklingsplaner vägts in för att säkerställa att strategin och de lokala utvecklingsplanerna pekar åt samma håll.

Nära dialog finns med kommunernas landsbygdsansvariga och dessa ingår också som adjungerade i LAG-styrelsen för att säkerställa transparens och kunskapsöverföring. I beslutsprocesser medverkar i LAG-styrelsen politiskt tillsatta ledamöter från varje kommun. Detta borgar också för att det kommunala perspektivet finns representerat i beslut. Genom att organisationen har med både politik och tjänstemän säkerställs att beslut som fattas återkopplas till respektive kommunorganisation. Löpande avstämning sker med respektive kommuns politiska beslutsorganisation enligt överenskommelse.

## **Region, länsstyrelse, tillväxtfrämjare**

Leaderområdet sträcker sig in i två län. De två regionorganisationerna är viktiga aktörer för samverkan och för finansiering av utvecklingsprojekt. I strategin har regionernas visioner och utvecklingsplaner vägts in för att säkerställa att strategin och de utvecklingsplanerna pekar åt samma håll. Beröringspunkterna är många. (Dokumenterat i separat analys).

Dialog finns mellan ledarorganisationen och tjänstepersoner i regionerna och då i samverkan med övriga leaderorganisationer i respektive län. Inför 2023-2027 har vi initierat dialog kring de båda regionernas medverkan i LAG-styrelsen, vilket ska säkerställa transparens och kunskapsöverföring mellan organisationerna på samma sätt som för kommunorganisationerna. Avstämningsrapporter avges enligt

överenskommelse. Detta är ett av flera sätt att säkerställa fortsatt samordning under perioden.

### **Regionala samverkansforum**

Den fortsatta samordningen med de regionala tillväxtfrämjarna har en etablerad form; För region, länsstyrelse och leaderorganisationer i Västernorrlands län finns ett formaliserat nätverk för tjänstepersoner som träffas regelbundet för att stämma av nuläge, utbyta kunskap och erfarenheter, och nätverka för överblick och synergier i stödsystemen. Det finns också ett personligt nätverk mellan enskilda tjänstepersoner för dialog kring projektidéer som kommer in till respektive organisation. Motsvarande informationsutbyte sker regelbundet mellan leaderorganisationerna i Jämtland Härjedalen och med regionala aktörer i Jämtland Härjedalen. Detta samarbete avser vi göra mer formaliserat under kommande period.

Utöver hur våra respektive insatser kompletterar och stärker varandra eftersträvar vi också att avgränsa insatser så att överlappning mellan organisationernas stöd undviks. Det kontrollerar berörda tjänstepersoner tillsammans.

### **Leadernätverk**

Vi planerar regelbundna möten med våra angränsande leaderområden och ett flertal samarbetsprojekt över områdesgränser har genomförts. Samarbetet säkrar ett sammanhållet utvecklingsarbete och bidrar till effektivt utnyttjande av projektstöd.

De leaderorganisationer som ingår i samma leaderregion har formaliserade träffar årligen där vi delar erfarenheter och kunskaper mellan organisationernas tjänstepersoner och presidium. Erfarenhetsutbytet bidrar till att stärka arbetsmetoder och att hitta synergier mellan leaderområden.

Vi ingår i samarbetsorganet Lokalt Utveckling Sverige (LUS) där vi samverkar och har dialog med leaderkollegorna i Sverige. Det finns en stark kultur av att dela med sig mellan leaderområden, vilket säkrar effektivt utnyttjande av resurser och samstämmighet mellan områden. LUS ingår i sin tur i det europeiska nätverket ELARD som fyller motsvarande funktion på europeisk nivå.

Samverkan mellan leaderorganisationer utanför Sverige är också något vi eftersträvar och gör genom samarbetsprojekt för erfarenhetsutbyte över nationsgränser.

### **Övriga nätverk**

Informella nätverk finns mellan leaderorganisationen och t ex LRF, Coompanion, ALMI, Skogsstyrelsen, HSSL och föreningsliv. Även näringslivsbolag, universitet och högskolor finns i de informella nätverken för samverkan.



## 5.4 Effekter

Leaderprojekt skapar resultat under projekttiden, medan effekter avser förändringar som syns på längre sikt. Ibland kan effekterna synas redan när projektet avslutas, men i de flesta fall syns det som blir kvar över tid först senare.

Vår erfarenhet är att de flesta projekt som ansöker om och beviljas stöd i själva verket redan från början är mer inriktade på den effekt projektets genomförande kommer att kunna ha på sikt, medan de har svårare att bedöma vilket resultat som kan levereras i samband med slutrapporteringen. Det märks när projektägaren ska ange förväntat resultat då de gärna vill ange uppgifter som ligger väldigt långt fram i tiden. Vi ser det som ett effekt-tänk där projektägaren redan ligger steget före och vill berätta för oss redan i ansökan om stöd vilka effekter de förväntar att projektet ska ha.

Leadermetodens underifrånperspektiv och ”gräv där du står”-mentalitet gör att projekt ofta finns nära hjärtat. Nära hjärtat till personerna som genomför insatsen och nära hjärtat för de invånare som på olika sätt deltar och är delaktiga i projekten över tid. Detta till skillnad från större projekt som sker samordnat av andra aktörer, där engagemanget inte är lika hjärtenära. Effekterna av leaderprojekt är ofta bestående eftersom projekten lever vidare långt efter att själva projektet slutförts.

För att särskilja effekter och stimulera effekttänkandet i projekten avser leaderkansliet ha en dialog med områdets projektägare om möjliga effekter hur projektet kan jobba målmedvetet för att bidra till dessa och hur vi kan följa upp vilka effekter projektet har haft mer långsiktigt. Till det avser vi ta fram ett frågeformulär där projektägaren redan vid tillfället för ansökan får möjlighet att tänka igenom vilka effekter som skulle kunna vara ett bestående resultat och hur dessa ska följas upp en tid efter projektets genomförande. I och med att möjliga effekter analyseras redan innan genomförandet menar vi att det ger ytterligare stimulans och främjar fler effekter, eftersom projektägaren blir medveten om att effekterna på sikt är minst lika viktiga, om inte viktigare, än det resultat som rapporteras vid projektets avslutande.

Effekter kompletterar urvalskriterier där vi använder svaren på frågorna som ställts och utifrån svaren bedömer projektets bidrag till långsiktiga effekter. Genom att ta hänsyn till effekter stimuleras effekttänket på projektnivå.

## 5.5 Hur främjar strategin innovation?

Innovation eller nytänkande som vi gärna säger istället, ingår i grundprinciperna för leadermetoden och är därför ett villkor som är integrerat i våra insatsområden. Det säkerställer att alla projekt på ett eller annat sätt främjar innovation.

Innovation är ett brett begrepp som kan ha olika innebörd. Vår regering definierar på sin hemsida innovation som *nya eller bättre lösningar som skapar värde för samhälle, företag och individer*. Vi ansluter oss till den breda definitionen. I strategin används begreppet innovation för ett nytt sätt att tänka, göra eller lösa problem. Något kan vara nytt för det specifika geografiska området där en idé ska genomföras, antingen genom en ny metod som ska testas lokalt, eller att något som visat sig vara verkningsfullt i landsbygdsutveckling någon annanstans ska genomföras i våra landsbygder. Det kan vara något som är nytt för en organisation, men också för t ex en marknad. Det behöver alltså inte vara unikt i världen, men måste vara nytt för platsen eller sammanhanget.

Alla idéer kan inte vara fullständigt revolutionerande, men små lokalt nytänkande insatser kan vara början till något stort och banbrytande. Att hitta nya perspektiv på ett existerande problem är innovation. Till exempel smarta landsbygder, där bygdens aktörer går ihop och gemensamt löser lokala utmaningar på lokala villkor.

Innovation är också att hitta nya eller bättre samverkansformer anpassade till nya förutsättningar. Till exempel samverkansformer som är mer anpassade till en digital värld ett rörligt sammanhang. Vidare kan processen att ställa om produkter och tjänster till nya krav eller att omdefiniera syftet eller målet med en verksamhet för t ex omställning mot hållbara lösningar vara innovation. *Lokalt* nya eller bättre lösningar som skapar värde för samhälle, företag och individer, det är vår definition.

Strategin bygger på att dra nytta av den synergieffekt som samlad kraft från befolkning, företag och andra aktörer ger i samverkan skapar vi en hållbar landsbygdsutveckling. Den ger ett flexibelt utrymme för det önskvärda men det delvis ännu okända.

Genom att tänka cirkulärt genom hela strategin menar vi också att den är innovativ som styrdokument. Inte för att den cirkulära tanken är ny eftersom kretsloppet är en grundförutsättning i vårt ekosystem, utan för att strategin inte utgår från stuprör och avgränsningar i första hand utan utgår ifrån hur de olika delarna krokar arm och tillsammans bidrar till en bättre plats och bättre förutsättningar för alla. I genomförandet initieras samverkande aktiviteter på flera fronter som, var för sig och tillsammans, ska leda till det övergripande målet och visionen uppfylls.

Då innovationen är ett krav för leadermetoden genomsyrar innovation alla insatser som kommer att prioriteras genom strategin. Innovationen är inbyggd i alla

insatsområden och är ett urvalskriterium med skalkrav. Ju högre grad av nytänkande, desto fler poäng.

Också vår egen organisation ska sträva efter att våra nytänkande, utveckla och bejaka nya arbetssätt och införande av nya tekniska lösningar som främjar hållbarhet.

Med hjälp av strategins insatsområden kan vi bidra till innanförskap och fler arbeten inom social ekonomi och andra hållbara företagsformer. Vi kan förbättra miljön i vatten, mark och luft. Tillgänglig service och kommunikation gör att fler företag inom alla branscher kan etablera sin verksamhet i våra landsbygder och fler, med arbetsgivaren i stad eller med sin marknad digitalt, kan jobba från sin bostadsort. Varor och tjänster för lokal och global marknad kan produceras lokalt och bidra till kapitalströmmar till våra landsbygder. När fastigheter och lokaler frigörs kan familjer och företag flytta in och föra med sig annan kompetens, andra idéer och metoder. I mötet med det som redan är skapas nya lösningar och tankar där även det nya och de gamla har en plats. Attraktionskraften ökar och det lokala utbudet får större kundunderlag. Genom att fler unga flyttar in för arbete och fritid i olika former i området ökar den yrkesverksamma befolkningen och medelåldern sänks. Vi får en bättre balans i bärande samhällsstrukturer och en hållbar ekonomi och tillväxt i både stad och land.

## 5.6 Övergripande principer

**Hållbar utveckling.** Strategin ska sträva efter att stödja hållbar utveckling enligt unionens arbete för att bevara, skydda och förbättra miljöns kvalitet och med hänsyn till principen att förorenaren betalar.

**Likabehandling och icke-diskriminering.** Strategin ska sträva efter att bekämpa diskriminering på grund av kön, ras eller etniskt ursprung, religion eller övertygelse, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning och inte stödja åtgärder som bidrar till någon form av segregering.

**Jämställdhet mellan kvinnor och män.** Strategin ska sträva efter att undanröja ojämlikhet och främja jämställdhet mellan kvinnor och män samt integrera ett genusperspektiv.

Hållbarhet i alla dess dimensioner har med sådan självklarhet tyngd i denna strategi där t ex Agenda 2030 sätter riktningen för de insatser som prioriteras. Så som verkligheten ser ut idag är hållbarhet dock inte något vi kan välja eller välja bort, det är helt enkelt så självklart att det inte kan vara ett eget insatsområde utan *ska* genomsyra alla prioriteringar som görs i vårt strategidokument.

Principerna handlar om att motverka diskriminering, det vill säga att främja lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter. Leaderorganisationen har redan idag hållbar utveckling, likabehandling, icke-diskriminering och jämställdhet mellan

kvinnor och män som en del av verksamhetens grunder, både för organisationens verksamhet och för de projekt som ska bedömas. Av det följer att framtagning av strategin, genomförandet och därefter uppföljning följer samma intentioner där vi bland annat ska motverka omedvetna strukturer och synsätt som kategoriserar och är stereotypa.

FN och Agenda 2030 definierar målet att tillgodose behoven hos nuvarande generationer utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov. Den och Tillväxtverkets definition av hållbarhet utgjort basen i alla ställningstaganden och analyser. Under processens gång har både mål och insatsområden tydligt utkristalliserats i samstämmighet med de tre hållbarhetsinriktningarna social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Det gör att hållbarhet är med i samtliga insatsområden och följaktligen kommer att vara en del av våra urvalskriterier.

I processen med att ta fram strategin har alla varit inbjudna. Vi har valt att använda flera olika metoder för att så många som möjligt ska kunna vara med och påverka. Vi har i stor utsträckning valt digitala, platsbundna lösningar för möten och enkäter men också fysiska lokala möten i den form covid-restriktionerna har medgett. Barn och ungdomar har speciellt inkluderats i framtagandet med insamlingsmetoder anpassade för målgruppen. Metoderna som använts bedöms ha varit både socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbara.

Likabehandling, ickediskriminering och jämställdhet mellan kvinnor och män har en direkt koppling till samtliga mål då inkludering ingår i de uttalade målen. Dessa delar ingår också i begreppet social hållbarhet, vilket gör att principerna finns med inte bara som skallkrav, utan också som del i strategins mål. Vi väljer att lägga extra tonvikt vid inkludering av unga.

Som en del av vår beslutsprocess kommer varje projekt att behöva förklara hur de förhåller sig till de horisontella principerna för likabehandling, icke-diskriminering och jämställdhet. En ansökan som på något sätt kan misstänkas bryta mot något av de tre exkluderas från möjligheten till stöd. Motsvarande bedömning kommer också att göras i urvalskriterierna utifrån ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

För att nå så många grupper som möjligt och inkludera alla ska kommunikationsinsatser göras på ett lättförståeligt språk och formuleringar samt illustrationer ska vara inkluderande.

I vår egen leaderorganisation, LAG-styrelse och valberedning strävar vi efter en bredd, där målet är att sammansättningen representerar ett tvärsnitt av vår befolkning och jämnt fördelad representation av män och kvinnor. I våra överläggningar ska alla behandlas lika, alla former av diskriminering ska uteslutas och sammansättning och samtalsklimat ska vara jämställt. Personal och ledamöter ska ha god kunskap om hållbarhet, jämlikhet och jämställdhet. Projektbedömningar

ska också behandlas på ett sådant sätt att ingen skillnad görs mellan de som söker och ingen ska diskrimineras.

För uppföljning av de övergripande principerna har vi redan i bakgrundsanalyserna tagit del av nuläge för målen enligt Agenda 2030 för respektive kommun. Vi kommer att fortsätta följa upp målen under genomförandet och använda oss av motsvarande frågor när vi följer upp resultat och måluppfyllelse i våra egna uppföljningar.

För projekt där deltagare rapporteras kommer vi att följa upp på individnivå utifrån ålder och kön. Vi kommer också att följa upp målgruppen unga och utlandsfödda för att säkerställa att de är inkluderade i vår kommunikation och vid behov göra extra insatser för att nå just de här grupperna som vi vet sedan tidigare kan vara svåra att få med.

Utöver dessa principer är förstås också leadermetoden ett krav i genomförandet. Detta kontrolleras på projektnivå utifrån tre kriterier; underifrånperspektiv, samverkan och sektorsövergripande partnerskap samt grad av nytänkande.



## 6 Organisation

### 6.1 Partnerskapet och föreningen

Arbetet med att ta fram en utvecklingsstrategi för 2023-2027 påbörjades under 2020 och initierades av LAG-styrelsen i Leader Mittland Plus.

Lederområdet bildades i samband med skrivning av innevarande strategi, men går längre tillbaka då det är en sammanslagning av två tidigare områden. Föreningens medlemmar är privatpersoner och föreningar, företag och kommunorganisationer. Alla medlemmar har bjudits in att medverka i strategins framtagande.

Partnerskapet bakom denna utvecklingsstrategi utgår ifrån den lokala aktionsgruppen LAG, det vill säga leaderföreningens nuvarande medlemmar. LAG-styrelsen är representativ för föreningens medlemmar, de är boende och verksamma inom leaderområdet, representerar samtliga sektorer, är väl förankrade och utgör partnerskapet bakom denna strategi.

Utöver medlemmarna räknar vi de två regionorganisationerna Region Jämtland Härjedalen och Region Västernorrland till vårt partnerskap då vi har många viktiga beröringspunkter som tillväxtfrämjare på lokal och regional nivå där samordning och samsyn är viktig. Under 2023-2027 avser vi att växla upp samarbetet med dessa organisationer.

LAG-styrelsen och de personer som medverkat i strategins framtagning representerar bland annat Hela Sverige Ska Leva, det regionala idrottsförbundet, hembygdsrörelsen och humanitära organisationer, företag och företagarsammanslutningar i de fyra ingående kommunerna samt politisk representation för de fyra kommunerna Bräcke, Ånge, Timrå och Sundsvall. Kommunorganisationerna medfinansierar även strategins framtagning.

LAG-styrelsens ledamöter representerar formellt *en* sektor i strategins framtagande, men genomgående för vår LAG-styrelsens ledamöter är att de har många olika beröringspunkter inom flera sektorer, oftast inom alla tre, och därför har god insikt och förstår de frågor som är viktiga för leaderområdet utifrån flera perspektiv. Det gör att LAG-styrelsen som partnerskap är representativt för hela området och att strategins relevans för alla berörda i leaderområdet säkerställs.

Leaderföreningens verksamhetsledare har fungerat som operativ projektsamordnare under processen och har haft LAG-styrelsen och kontorets medarbetare som viktiga teammedlemmar. Den nuvarande LAG-styrelsen är mycket erfaren och dess ledamöter har breda nätverk och mycket god lokalkännedom. De har också bred kompetens inom bland annat landsbygdsutveckling, näringslivs och egenföretagande, föreningsliv, miljöfrågor samt fiske, jord- och skogsbruk. Verksamhetsledaren och övriga medarbetare har lång erfarenhet av utvecklingsfrågor i allmänhet och landsbygdsutveckling med leadermetoden i synnerhet samt har genom sin löpande kontakt med föreningens medlemmar och projektägare goda kunskaper om vilka behov som finns, vad som fungerat bra under innevarande period och vad vi behöver se över för att det ska fungera bättre både avseende strategidokumentet och det praktiska arbetet kring att genomföra strategin. Bedömningen har varit att sammansättningen kan bygga vidare på erfarenheter samt ta fram en relevant och för de lokala behoven väl anpassad strategi.

Strategins framtagande har följt leaderföreningens närhets- och nätverksprinciper i sitt arbete. Det innebär att medarbetare och LAG-styrelsemedlemmar alla har fungerat som noder i nätverken för att hålla i lokala möten, sprida enkäter och på olika sätt använda sina nätverk för att få en så heltäckande bild av styrkor och utvecklingsbehov som möjligt. Vi liknar vår process vid ett spridningschema för virus, med den skillnad att detta virus skulle spridas.

Engagemanget bland LAG-styrelsens ledamöter, tidigare och nuvarande projektägare (medlemmar), intressenter och privatpersoner har varit enormt.

Styrgruppen för strategin har varit LAG-styrelsen i sin helhet. Leaderföreningen har valt alla ledamöters deltagande i styrgruppen för strategin av samma skäl som LAG-styrelsens överläggningar och beslut alltid sker i plenum. Vi ser helt enkelt att det ger bred lokalkunskap, bättre beslut, skapar tryggare ambassadörer och leder

till större delaktighet och förståelse för leadermetoden och strategins mål och insatsområden.

I bilaga 5 listas aktörer i partnerskapet.

## 6.2 Föreningens styrelse

### 6.2.1 LAG-styrelse

LAG-styrelsen tillsätts på ett årsmöte efter förslag från valberedningen.

Styrelsen ska bestå av minst 12 ordinarie ledamöter samt 8 ersättare. (Eventuellt kommer styrelsen under 2023-2027 utökas till 14 ordinarie ledamöter och 9 ersättare då regionorganisationerna har erbjudits möjlighet att ingå i LAG-styrelsen.) Av de 12 ordinarie ledamöterna ska sektorerna ha jämnt fördelat antal platser.

Geografiskt ska tre ordinarie ledamöter och två ersättare representera respektive ingående kommuns geografiska område. Bland de tre ordinarie ledamöterna ska det finnas en av varje från offentliga, ideella samt privata sektorn. För att tillse representation från regionorganisationerna kan LAG-styrelsen komma utökas med en eller två representanter och en ersättare.

Ordförande ska väljas på två år. Övriga ledamöter väljs också för två års mandattid, utom vid föreningens första årsmöte när hälften av ledamöterna väljs på ett år.

Samtliga ledamöter och ersättare har rätt att närvara vid varje möte. Rösträtt har ordinarie ledamöter samt de ledamöter som vid mötet fastställs för röstlängden. Genom att främja hög närvaro ökas kunskapen och kontinuitet i beslut, vilket bidrar till att säkerställa LAG-styrelsens kapacitet till väl avvägda beslut vid varje enskilt tillfälle samt över tid.

Röstlängden vid respektive möte ska säkerställa att rösternas fördelning motsvarar som mest 60/40 % fördelning mellan kvinnor och män, samt att rösterna fördelas över sektorerna ideell, privat eller offentlig så att ingen sektor har mer än 49 % av rösterna vid beslut.

### 6.2.2 Arbetsutskott

LAG-styrelsen tillsätter ett arbetsutskott (AU) för löpande ledningsfrågor. AU ska bestå av ordförande samt en ledamot från varje geografisk kommun. Därutöver fem ersättare.

### 6.2.3 Adjungerade

Föreningen erbjuder de offentliga organisationerna i partnerskapet möjligheten för var sin tjänsteperson att adjungeras i LAG-styrelsen. Detta säkerställer att både

beslutande och operativa ingångar finns och synergier mellan kommunala insatser och leaders insatser samt kunskapsöverföring.

#### 6.2.4 Valberedning

Valberedningen uppdrag är att se till att det finns en representativ LAG-styrelse för den lokala aktionsgruppen LAG. LAG-styrelsen ska följa principerna ovan avseende geografisk tillhörighet och sektorstillhörighet likaväl som jämn fördelning mellan kvinnor och män.

Valberedningen ska genom sitt förslag säkerställa att det finns adekvat kompetens i styrelsen med representation från olika sektorer inom offentlig förvaltning, föreningar samt företag. Den ska tillse att styrelsen speglar dagens samhälle avseende kön, ålder och kulturell bakgrund/etnicitet. Valberedningen skall också ta hänsyn till olika kompetenser som krävs för beslut inom de olika insatsområdena.

Valberedningen tillsätts vid årsmötet. Valberedningen sammansätts av fyra personer, som sinsemellan ska representera alla sektorer och geografiska kommuner. Till denna kärngrupp ska varje valberedare knyta till sig en referensgrupp av ytterligare två personer från sin geografiska kommun så att det finns en person per sektor. Jämn könsfördelning är önskvärd. En av ledamöterna väljs som ordförande/sammankallande.

Kunskap om strategin och leadermetoden skall vara hög i valberedningen. Rutiner för detta ingår i valberedningens styrdokument.

Valberedningen säkerställer att AU representerar partnerskapet.

Valberedningen arbetar utifrån en separat instruktion och arbetsmodell och har möjlighet till utbildning i samband med start av uppdragsåret.

#### 6.2.5 Referensgrupper

Vid projektbeslut kan det vara nödvändigt att tillföra extern kunskap. I dessa sammanhang har organisationen möjlighet att tillsätta referensgrupper specifika för ett arbetsområde. Det kan gälla ungdomars och nysvenskars delaktighet, sociala frågor eller ett kunskapsområde där LAG bedömer att de vill bredda sin kunskap innan de fattar beslut.

### 6.3 Drift – den operativa verksamheten

Vi eftersträvar hållbarhet i personalperspektiv. LAG är ytterst ansvariga för att kansliet fungerar effektivt och har en god arbetsmiljö. Vi strävar efter att vara bra arbetsgivare och skapa kreativ arbetsmiljö. Uppdragen ska ha tydlig dokumentation av ansvar och befogenheter och det ska finnas tydliga arbetsbeskrivningar.



Den bedömning som gjorts med erfarenheter från 2014-2022 är att leaderkansliet ska bemannas med två heltidstjänster för att säkerställa hållbarheten i verksamheten liksom kapacitet och kvalitet.

De tjänster som bedöms relevanta för kvalitativt genomförande av strategin är bemanning med en verksamhetsledare och en kommunikatör. Om strategins genomförande motsvarar 2014-2022-periodens arbetsmetoder och förväntningar behöver kansliet vara bemannat med två heltidstjänster under merparten av genomförandeperioden.

Utöver detta avser vi fortsätta arbeta med lokala inspiratörer i en satellitmodell under en inledande period för att säkerställa närheten och den lokala förankringen i och med att nätverken redan finns. Det är också hållbart ur perspektivet att kompetenser blir kvar lokalt och vi spar restid och transportkostnader.

Verksamhetsledare och kommunikatör kommer båda att jobba med aktiv mobilisering och kommunikation samt med administrativa uppdrag såsom handläggning av ärenden. Tyngdpunkten i uppdragen är dock olika.

Verksamhetsledaren arbetar på LAG-styrelsens uppdrag med tydligt ansvar och befogenhet. Rollen är arbetsledande vilket också innebär attest- och beslutsrätt liksom personalansvar. Verksamhetsledaren leder den dagliga verksamheten och möjliggör den lokala aktionsgruppens intentioner enligt strategin.

Verksamhetsledaren ansvarar för att planering, administration, ekonomi, verksamhetsuppföljning och beredning av projektansökningar sköts på ett kvalitetssäkrat sätt. Verksamhetsledaren säkerställer bland annat att de organisatoriska administrativa funktionerna tillgodoses, att kommunikation med presidium och styrelse löper samt alla lednings- och styrelserelaterade frågor hanteras professionellt och löpande. Verksamhetsledaren är också ansvarig för de delar som rör kommunikation med Jordbruksverket kring strategi, regelverk och liknande verksamhetsövergripande frågor. Verksamhetsledaren ansvarar för löpande kontakter med intressenter, finansiärer och samverkansforum.

Kommunikatörens uppdrag är bland annat att verka för att strategins möjligheter kommuniceras till relevanta målgrupper med hjälp av fastställda metoder och kanaler. Kommunikatören ansvarar också för att projektlägen och resultat samlas in, analyseras och kommuniceras. Kommunikatören delar sitt uppdrag till hälften mellan kommunikation och handläggning.

Ur ett hållbarhets- och kontinuitetsperspektiv ska kommunikatören ha sådan kompetens att hen kan fungera som ställföreträdande verksamhetsledare vid behov.

Syftet med valet av funktioner är att funktionen som möjliggörare för landsbygdsutveckling i många avseenden handlar om kommunikation och vägledning mot utvecklingsmål. En stor del i uppdraget avser också kommunikation med och i styrelsen för att på olika sätt skapa de bästa

förutsättningarna för att strategin ska leda till utsatta mål. Kommunikationen med intressenter såsom våra offentliga organisationer och de nätverk där vi tillsammans bidrar till och samskapar vår regions utveckling är också en viktig del i uppdraget.

Övriga administrativa funktioner såsom redovisning är enligt erfarenheter en mindre del av arbetet, varför det är en tjänst som är lämplig att köpa in externt om kapaciteten i de två tjänsterna inte medger utrymme för det.

Världen förändras och det är inte helt enkelt att förutspå hur den kommer att se ut om två eller nio år. Därför är det inte heller helt enkelt att förutse i vilka detaljfrågor vi kommer att samordna oss med andra leaderorganisationer och andra verksamheter. Vad vi kan säga är att vi har en stor ambition att så långt som möjligt försöka att skapa samordningsvinster och synergier med andra verksamheter.

Det vi ser framför oss att vi kommer att samverka kring är bland annat våra tekniska lösningar.

Under 2014-2022 har vi sett att det självstyre varje leaderorganisation har också leder till att vi hittat på egna lösningar i våra områden, men där vi hade kunnat utnyttjat resurserna mer effektivt genom att redan från början samköra våra system. De områden där vi sett möjliga samordningsvinster är för våra webbsidor och epostsystem, för diarietjänster, telefonlösningar och liknande grundfunktioner i administrationen.

Andra områden är programvaror för ord, bild, digital signering, bokföring med digitala attester där en gemensam upphandling hade kunnat bidra till effektivare arbete samtidigt som vi sparat resurser.

Vi ser också att den personella kapaciteten mellan leaderorganisationer varierar över tid. Här vill vi gärna samverka för att hitta former för att dela personal med varandra när det är mindre att göra på ett ställe men mycket att göra på ett annat.

Vi skulle kunna dela specialistkompetenser, kanske skulle vi kunna ha en person anställd gemensamt för att sköta den ekonomiska redovisningen med leaderögon.

Vi ser många möjliga former för samarbete och vill samorganisera oss smart med andra så mycket det bara går.

## 7 Uppföljning och utvärdering

Syftet med våra insatser för uppföljning och utvärdering har flera dimensioner.

Vi lever i en föränderlig värld och vi vet inte hur världen kommer att se ut om några år. Samtidigt skriver vi en strategi som utgår ifrån hur världen ser ut idag. Det behöver finnas beredskap för att förändra strategin och dess inriktning om det skulle vara nödvändigt utifrån hur omvärlden ser ut.

Ett övergripande syfte med alla våra utvärderingsinsatser därför vi ska kunna justera och vidareutveckla strategin och arbetet med att genomföra strategin medan programperioden pågår, så att vi säkerställer att våra mål är relevanta och att vi kan uppnå målen på ett effektivt sätt. För att kunna utvärdera strategin behöver vi också utvärdera på projektnivå.

Resultaten av uppföljning och utvärdering ska användas för att se om vi uppnår uppsatta mål och effekter och om de (fortfarande) är relevanta. De ska användas för att sprida kunskap internt i organisationen genom att till exempel mäta hur väl strategin fungerar för att nå våra valda indikatorer och hur strategins genomförande bidrar till långsiktiga effekter. Resultatet av utvärderingarna bidrar också att sprida kunskap till enskilda projekt och ge erfarenhetsutbyte mellan projekt.

Resultatet av uppföljning är också viktigt för att återrapportera till finansiärer och intressenter.

Vi skiljer på uppföljning och utvärdering. Med uppföljning menar vi vad projekt gör, det vill säga aktiviteterna och deras utfall. Utvärdering använder vi för hur vi projekt genomförs och vad de leder till på både kort och lång sikt.

## **7.1 Projektnivå**

För de enskilda projekten ska både uppföljning och utvärdering genomföras i kombination. Projekt ska rapportera vilka aktiviteter de genomfört. För de enskilda delprojekten kommer vi att utvärdera om de genomförts enligt projektplanen, vilka resultat aktiviteterna i projektet har åstadkommit i form av uppfyllda indikatorer eller andra kvantitativa mål som ställts upp vid projektstart samt effekter av projektet som kan förväntas. Vi avser också utvärdera oförutsedda resultat och effekter. Dessa parametrar finns idag för Europa- och Sverigenivå i ansökan om slututbetalning och görs följaktligen vid projektslut. Flera av de lokala indikatorerna bygger på självskattning och därför kommer vi att följa upp samtliga lokala indikatorer i samband med projektavslut, både med kvantitativa uppskattningar där det är relevant samt kvalitativa uppföljningar göras på de indikatorer som ska självskattas. Effekter av projekt avser vi även utvärdera två år efter avslut.

Uppföljning av hållbarhetsmål enligt Agenda 2030 kommer att göras kvantitativt och kvalitativt i samband med projektavslut för att följa strategins uppfyllande avseende hållbarhet. Målen kontrolleras mot en checklista där projektägaren rapporterar svar med motiveringar och leaderorganisationen bedömer om målet är rimligt och relevant. Kontrollen följer upp på vilket sätt projekten bidragit till hållbarhetsmålen i Agenda 2030. I dessa mål ingår även jämställdhet, likabehandling och ickediskriminering som mätvärden, vilket säkerställer att vi också följer upp dessa krav/mål.

Övriga delar som kan vara aktuella att följa upp är ideell tid och ideella resurser gentemot uppställda förväntade insatser, liksom offentliga resurser i projekt där det förekommer. Det första för att säkerställa att ideella resurser motsvarar det förväntade. Det senare följs upp för att säkerställa att projekt kunnat tillgodogöra sig den offentliga resursen i projektets totala ekonomi. I båda fallen görs handlingsplaner vid avvikande resultat.

Leaderprojekt är förhållandevis små och vi bedömer att projektägaren kan göra en egenutvärdering, dvs svara på frågor enligt våra önskemål. Projekt kan tillgodoräkna sig lärande från utvärderingen i projekt som ett positivt resultat. Kansliet sammanställer och följer upp med frågor om svaren är svåra att tolka eller inte tillfredsställande.

Leaderorganisationen ska följa projekten och synliggöra resultat löpande så att fler kan ta del av de enskilda projektens insatser och resultat.

## **7.2 Strateginivå**

De enskilda projektens resultat ska sammanställas till en rapport för hela leaderområdet. Sammanställningen ska utvärdera hur leaderområdets strategi bidrar till att uppnå uppställda mål, främst genom på indikatornivå att följa upp hela strategins läge mot målen. Detta ställs vid LAG-styrelsens möten mot utnyttjad budget i förhållande till uppnådda resultat.

På strateginivå kommer vi från ledarorganisationen dels att göra egna årliga sammanställningar av avslutade projekts resultat för att kontrollera hur leaderstrategin ligger till avseende målvärden för indikatorer. Leaderorganisationen kommer också att årligen sammanställa en uppskattning av hur genomförda projekt hittills bedöms bidra till de tre övergripande målen utifrån vilket eller vilka mål projekt bedöms bidra till, och om det är något mål som har färre ansökningar och då antas vara svårare att uppnå än övriga mål. Det senare för att bedöma om det behövs fler mobiliseringsinsatser eller utlysningar för att kunna uppfylla målet i strategin.

För strategins måluppfyllelse avser vi genomföra en halvtidsutvärdering som kartlägger de faktorer som vi eventuellt inte kan få svar på genom sammanställning av projektens slutrapporter, som till exempel hur samordning och samverkan med tillväxtfrämjare fortlöper och om detta behöver vidareutvecklas, hur projektägare upplever engagemang, kompetens, och tillgänglighet till kansliet och medarbetare osv. Sannolikt kommer denna utvärdering att betona mjuka värden i strategins genomförande.

Utöver detta kommer vi förstås att rapportera till Jordbruksverket i samband med den gemensamma lärande- och utvecklingsaktiviteten under 2025 samt medverka i Jordbruksverkets insamling av erfarenheter inför nästkommande programperiod under 2027.

### **7.3 Organisationsnivå**

Organisationen och LAG-styrelsens arbete är en viktig del i genomförandet av strategin och genomförandet bygger på en effektiv organisation kring mobilisering, verksamhet och beslutsfunktioner.

Årsrapporter till Jordbruksverket görs i samband med årsbokslutet och analyserar dels årets verksamhet och att organisationen uppfyller de skalkrav som ställs i startbeslutet, dels analyserar risker i verksamheten på handläggningsnivå, personal- och organisationsnivå. Analyserna i rapporten används också för att hitta lösningar på eventuella problem.

I halvtidsutvärderingen avser vi ta med organisatoriska faktorer utöver det som kontrolleras av Jordbruksverket årligen. LAG-styrelsens och föreningens arbetsmetoder utvärderas med självskattning och förslag till förbättringsåtgärder görs, enligt metoder likande LEAN. Processen pågår under hela genomförandeperioden och säkerställer effektiva möten, jämställdhet, jämlikhet och icke-diskriminering som alla leder till att säkerställa att strategins intentioner uppfylls.

Under LAG-styrelsens möten ska en stående punkt att vara uppföljning och utvärdering där resultat från slutrapporterade projekt och en uppdaterad sammanställning av resultat och slutförda projekt redovisas.

### **7.4 Övrigt**

Föreningens förtroendevalda revisorer ska ha god kännedom om verksamhetens särart och granskar hur ekonomi och ekonomifunktioner. Därutöver granskar de löpande föreningens verksamhet och rutiner. De utvärderar även på strateginivå utifrån resurseffektivitet och kvalitet i LAG-styrelsens beslut, liksom kontroll av jäv.

Uppföljning på personalnivå görs enligt fastställda rutiner.

För kommunikationsinsatser ska de följas upp löpande avseende hur väl de når ut genom valda kanaler, om de har avsedd effekt.

Utöver dessa utvärderingar och uppföljningar kommer vi att jobba med de uppföljningar som underhand bedöms nödvändiga. Detaljer kring effektlogik i de enskilda utvärderingarna utarbetas 2023–2027.