



# Lokal utvecklingsstrategi för Leader Gästrikebygden 2023–2027



Europeiska jordbruksfonden för  
landsbygdsutveckling: Europa  
investerar i landsbygdsområden



## Sammanfattning

Vi gör vår landsbygd mer hållbar, attraktiv och levande.

Så lyder visionen för Leader Gästrikebygdens strategi för programperioden 2023–2027. Strategins målsättningar är att bidra till hållbara och attraktiva livsmiljöer samt hållbar lokal ekonomi. Målen ska nås genom utvecklingsprojekt kopplade till insatsområdena Stärk platsen! Stärk människorna! och Stärk företagsamheten!

Strategins framtagande och genomförande präglas av fyra övergripande principer - hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering, jämställdhet mellan kvinnor och män samt Leadermetoden. Leadermetoden innebär att de utvecklingsprojekt som finansieras av strategin ska bygga på lokala behov, engagemang, nytänkande och samarbete. Här deltar föreningsliv, företagande och det offentliga på lika villkor. Det lokala är vår styrka och vi är övertygade om att hållbar utveckling måste utgå från de som bor, lever och verkar i området.

Vårt geografiska verksamhetsområde är 4015 km<sup>2</sup> stort, har 54 989 invånare och inkluderar helt eller delvis kommunerna Gävle, Hofors, Ockelbo och Sandviken. Området gränsar till Bottenhavet, landskapen Hälsingland, Dalarna och Uppland samt har pendlingsavstånd till Arlanda flygplats och Stockholm.

## Summary

We make our rural area more sustainable, attractive and vibrant.

This is the vision for Leader Gästrikebygden's strategy for the program period 2023–2027. The strategy's objectives are to contribute to sustainable and attractive living environments and a sustainable local economy. The goals will be achieved through development projects linked to the focus areas; Strengthen the place! Strengthen the people! and Strengthen business initiatives!

The development and implementation of the strategy is characterized by four overarching principles - sustainable development, equal treatment and non-discrimination, equality between women and men and the Leader method. The Leader method means that the development projects financed by the strategy must be based on local needs, commitment, innovation and cooperation. Associations, companies and the public sector participate on equal terms. The local perspective is our strength and we are convinced that sustainable development must be based on those who live and work in the area.

Our geographical area is 4015 km<sup>2</sup> in size, has 54,989 inhabitants and includes in whole or in part the municipalities of Gävle, Hofors, Ockelbo and Sandviken. The area borders to the Bothnian Sea, the provinces of Hälsingland, Dalarna and Uppland and has commuting distances to Arlanda Airport and Stockholm.

## Innehåll

Lokal utvecklingsstrategi för Leader Gästrikebygden 2023–2027 .....	1
Sammanfattning .....	2
Summary .....	3
1 Landsbygdsutveckling genom Leader.....	5
2 Strategins framtagning .....	5
3 Utvecklingsområdet .....	10
3.1 Tabell med statistik .....	10
3.2 Områdesbeskrivning .....	11
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter.....	14
4 Mål, insatsområden och indikatorer .....	17
4.1 Vision .....	17
4.2 Mål .....	17
4.3 Insatsområden .....	18
4.4 Indikatorer och målvärden .....	19
5 Genomförande.....	25
5.1 Kommunikation .....	25
5.2 Urvalsprocess .....	27
5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer .....	27
5.4 Effekter.....	28
5.5 Hur främjar strategin innovation? .....	29
5.6 Övergripande principer .....	31
6 Organisation.....	33
6.1 Partnerskapet och föreningen.....	33
6.2 Föreningens styrelse.....	33
6.3 Drift – den operativa verksamheten .....	35
7 Uppföljning och utvärdering .....	37

## 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

Det är den ideella föreningen Leader Gästrikebygden lokalt ledd utveckling som har drivit verksamhet programperioden 2014–2020, som också har varit initiativtagare och projektägare för framtagandet av denna strategi.

Den övergripande ambitionen i framtagandet av strategin har varit att skapa ett bra och relevant verktyg för att arbeta med lokalt ledd landsbygdsutveckling från 2023 och framåt. Strategins mål och insatsområden ska vara baserade på lokala behov, förutsättningar och lokalt engagemang. För att lyckas har vi strävat efter att skapa en öppen, bred och inkluderande strategiprocess med hög delaktighet från såväl ideell som privat och offentlig sektor. Vi har också strävat efter att strategin i alla sina delar ska främja EU:s övergripande principer; hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering samt jämställdhet mellan kvinnor och män.

Arbetet startades upp på leaderföreningens årsmöte i april 2019, då medlemmarna gav styrelsen i uppdrag att förbereda för en ny programperiod. När Jordbruksverket informerat om förutsättningar tog arbetet fart fullt ut. Vi förankrade ambitionen att arbeta fram en ny strategi med områdets kommuner som gav oss positiva avsiktsförklaringar. Därefter sökte och beviljades vi medfinansiering från Region Gävleborg för strategiarbetet. För att organisera arbetet tillsatte vi en strategigrupp med nio representanter från leaderföreningens styrelse och anställda. Strategigruppen representerade offentlig, ideell och privat sektor samt många års erfarenhet av leaderarbete. Strategigruppen har agerat styrgrupp och drivit arbetet framåt tillsammans med en extern konsultresurs från Visionskontoret.

Under strategins framtagning har det varit viktigt att ta vara på tidigare erfarenheter och upparbetad kunskap om leaderarbete från två tidigare programperioder. Sammansättningen av strategigruppen skapade bra förutsättningar för det och vi har aktivt utforskat vilka lärdomar vi behöver ta med oss in i den nya strategin. Insikter från den halvtidsutvärdering av programverksamheten som vi genomförde år 2019 har varit särskilt värdefulla.

Programperioden för 2023–2027 finansieras i likhet med programperiod 2007–2013 enbart av Landsbygdsfonden. Det är en förändring från programperioden 2014–2020 som finansierats av EU:s fyra investeringsfonder och vi arbetade aktivt med havs- och fiskerifonden. Vår ambition har varit att ta tillvara på de nätverk och samarbeten som fiskefondsarbetet skapat in i den nya strategin och programperioden. I stort har många val i framtagandet av strategin relaterats till insikter från tidigare programperioder. Resonemang kring hur vi har tänkt går att läsa i strategins olika kapitel.

### **En definierad process i tre perioder**

Arbetet med att ta fram den nya strategin har följt tydliga riktlinjer från Jordbruksverket. Strategiarbetet startade med en inventering av områdets nuläge och lokala vilja, det analyserades i en SWOT-analys för att lyfta viktiga behov och möjligheter och utifrån det formulera vision, mål, insatsområden och indikatorer. När strategins inriktning var klar designade vi organisation, kommunikation, uppföljning och utvärdering utifrån detta i kombination med tidigare erfarenheter och lärdomar. För att skapa en tydlig struktur i arbetet och säkerställa lokal förankring beslutade strategigruppen i tidigt skede att driva strategiarbetet uppdelat i tre tidsperioder:

- Period 1 - Lokal förankringsprocess och omvärldsanalys
- Period 2 - Remiss och samordning
- Period 3 - Slutförande och kvalitetssäkring

### **Period 1 - Lokal förankringsprocess och omvärldsanalys**

Det främsta syftet i period 1 var att säkerställa relevanta insikter till strategin genom en bred inkluderande demokratisk process, öppen för alla att delta i. Perioden pågick under april - maj och innebar att driva en lokal förankringsprocess, att genomföra en omvärldsanalys, att göra en SWOT-analys och tydliggöra behov och möjligheter samt arbeta fram förslag på mål och insatsområden inför remiss.

### ***Den lokala förankringsprocessen***

Ambitionen i den lokala förankringsprocessen var att ge alla möjligheten att bidra till den nya strategin. Därför arbetade vi för att involvera alla de som bor, lever och verkar i området – från den breda allmänheten, till särskilt relevanta aktörer för strategins genomförande. Webbsida, sociala medier, e-post, telefonsamtal och pressmeddelanden var viktiga kanaler för att bjuda in till processen. De främsta verktygen för att samla in input var en enkät, samtalsträffar och workshops.

Värt att notera är att framtagandet av strategin genomfördes med hänsyn till restriktioner pga. Covid 19. Med anledning av det satsade vi på samskapande i digitalt format, vilket fungerade över förväntan. Självklart saknade vi kvaliteterna med fysiska möten. Restriktionerna innebar samtidigt att vi och deltagarna tog klivet att använda de olika digitala möjligheter som finns. Sannolikt bidrog det till att fler personer och målgrupper deltog i processen, än de som normalt väljer att vara med på fysiska möten i bygdegårdar.

För att skapa struktur i arbetet med att fånga lokal vilja, behov och förutsättningar valde vi att designa en metod i form av en tratt delat i tre delar. Vi trattade ner från ett brett perspektiv-för att sen smalna av. Den översta, breda delen av tratten fick arbetsnamnet ”gör din vilja hörd!”, delen i mitten kallades ”vad tycker din granne?” och den sista delen fick namnet ”vår riktning”.

- **Gör din vilja hörd!**

I denna fas var fokus att öppet och brett bjuda in till möjligheten att bidra till lokal utveckling, genom att svara på enkät och/eller delta i samtalsträffar. I arbetet använde vi olika kommunikationskanaler. Särskilt framgångsrikt var när två ambassadörer från leaderföreningen spelade in filmer med uppmaningen att svara på enkäten och delta i samtalsträffarna. Filmerna sponsrades och fick enligt statistik på Facebook drygt 9000 visningar. En annan betydande insats var att vi aktivt följde upp att inbjudan nått fram till aktörer som vi antog borde vara intresserade av att samskapa, exempelvis leaderföreningens medlemmar och projektägare. Vi såg behov av att särskilt fånga unga invånares perspektiv. Därför genomförde vi riktade satsningar i samarbete med högstadieskolor och ungdomsgårdar, där vi gav ungdomar möjlighet att delta i workshops. Vi designade även enkäten med en fördjupning riktad till unga under 20 år.

Sammanlagt svarade över 300 personer på enkäten, ett femtiotal högstadieungdomar deltog i workshops och ett trettiotal personer deltog i samtalsträffarna. Deltagarna kom från hela leaderområdet och representerade såväl engagerade privatpersoner som företag, föreningar och offentliga aktörer.

- **Vad tycker din granne?**

I den här fasen var fokus att presentera en första sammanställning av den input som kommit in. Syftet var att dels ge möjlighet att reagera på och diskutera innehållet, dels öppna upp för engagemang, delaktighet och sprida idékraft. Som verktyg använde vi oss av Mentimeter för att synliggöra reaktioner i realtid. Även i denna fas bjöd vi in öppet och brett. På mötet deltog representanter från ideell, privat och offentlig sektor.

De insikter som samlats in i fas 1 och 2 sammanställdes och inkluderades i SWOT-analysen. Till materialet adderades även insikter från redan befintliga andra relevanta lokala underlag som lokala utvecklingsplaner och tidigare genomförda workshops med bland annat barn och unga.

Viktig input till SWOT-analysen var också den beskrivning av området som vi arbetade fram tillsammans med representanter från alla tre sektorer. Områdesbeskrivningen kompletterade den input som samlats in i enkät och samtalsträffar. Exempelvis med viktiga insikter om förutsättningar kring exempelvis näringsliv och arbetsmarknad, geografi, kulturliv samt service, livskvalitet och föreningsliv. För att säkerställa det externa perspektivet i SWOT-analysen genomfördes även en omvärldsanalys (se beskrivning nedan). I den fångade vi exempelvis upp viktiga mål och styrdokument från global, till lokal nivå. Analysen integrerades in under hot och möjligheter i SWOT-analysen.

- **Vår gemensamma riktning**

Detta steg syftade till att säkerställa relevans och förankring genom att bjuda in till två workshops med särskilt inbjudna aktörer som vi identifierat som betydelsefulla. På mötet presenterades SWOT-analysen och de behov och möjligheter som utkristalliserat sig. Deltagarna fick möjlighet att reagera på och utveckla materialet. Resultatet blev konkret input till mål och insatsområden. Bland de anmälda deltagarna representerades RF-SISU, LRF, Gästriklands besöksnäringsförening, MatVärden, Nyföretagarcentrum, Sportfiskarna, Bygdegårdarnas förbund, Hela Sverige Ska leva, Movexum företagsinkubator, Gästriklands kommuner, Länsstyrelsen Gävleborg och Region Gävleborg. Flera av aktörerna som bjöds in till workshops har också erbjudits att vara en del av partnerskapet för strategin.

### ***Omvärldsanalys***

För att säkerställa en relevant SWOT-analys, valde vi att genomföra en omvärldsanalys. Syftet med att genomföra en omvärldsanalys var att stämma av mot lokala, nationella och globala trender, strategier och program som påverkar vårt leaderområde. Här vill vi särskilt nämna Agenda 2030, EU:s gröna giv och landsbygdspolitik, Sveriges nationella strategi för cirkulär ekonomi samt den omvärldsanalys från Kairos Future ”Tolv trender för lokal utveckling” som vi beställt tillsammans med föreningen Lokal Utveckling Sverige - LUS. I omvärldsanalysen har vi även inkluderat relevanta regionala och lokala planer som exempelvis Gävleborgs regionala utvecklingsstrategi, livsmedelsstrategi och skogsprogram. I omvärldsanalysen arbetade vi systematiskt med att identifiera, läsa och analysera relevant underlag, för att tydliggöra återkommande mönster och behov. Omvärldsanalysen har sedan sammanfattats och inkluderats som det externa perspektivet under möjligheter och hot i SWOT-analysen, se bilaga 2.



## **Period 2 – remiss och samordning**

För att ytterligare bjuda in till medskapande och säkerställa lokal förankring, genomfördes en publik remissperiod. Önskat resultat av remissperioden var förankring och samordning med relevanta planer och mål i området. I remissdokumentet ingick områdesbeskrivning, behov och möjligheter, SWOT-analys samt förslag på mål och insatsområden. Innan dokumentet gick ut på remiss presenterades det för och godkändes av leaderföreningens styrelse.

### ***Remiss***

Remissen fanns tillgänglig publikt på vår webbsida från juni till och med augusti. Till remissen skapade vi en enkät för återkoppling samt öppnade upp för remissvar via e-post och telefonsamtal. De aktörer vi tidigare identifierat som viktiga medskapare, uppvaktade vi särskilt med telefonpåminnelse om att svara på remissen. Det föll ut väl. I det uppsökande arbetet fångade vi även inspel från ytterligare några aktörer som inte tidigare deltagit aktivt i processen exempelvis Företagarna, Coompanion och Winnet.

Vi fick in sammanlagt ett trettiotal remissvar som i stort bekräftade att strategin hade en röd tråd och gav utrymme för de utvecklingsbehov och möjligheter som finns i området. Samtidigt blev vi uppmärksammade på delar som behövde förtydligas på olika sätt.

### ***Samordning***

Att samordna strategin med andra aktörer med utvecklingsansvar är en viktig del i att säkerställa kvalitet och förankring av strategin. Därför bjöd vi in till särskilda workshops med leaderområdets kommuner, Region Gävleborg och Länsstyrelsen Gävleborg. Vi valde ut dessa aktörer eftersom de till stor del äger och förvaltar de planer, strategier och program som påverkar leaderområdet. Exempel på sådana planer är den Regionala Utvecklingsstrategin (RUS), Landsbygdsprogrammet, Regionala Serviceprogrammet, Regionala Skogsprogrammet, Strategi för lokal mat, kretsloppsplaner, näringslivsstrategier, översiktsplaner etc.

Även om respektive organisation varit representerade bland aktörerna i period 1, möjliggjorde workshoparna att fler representanter fick chans att involveras i strategiarbetet. Det gav även chansen att fokusera på hur strategin passar i deras eget sammanhang. Vi genomförde workshops med tre av fyra kommuner där politisk ledning och högre tjänstemän deltog. Den fjärde kommunen gav återkoppling via e-post i stället. Tillsammans med grannleaderområden i Gävleborgs län bjöd vi in till och genomförde en workshop där tjänstepersoner från Länsstyrelsen Gävleborgs enhet för landsbygdsutveckling samt Region Gävleborgs strategier för regional utveckling och service deltog. Den återkoppling vi fick från dessa workshops var att vår strategi hade goda förutsättningar att samverka med och komplettera övriga insatser och program, den regionala utvecklingsplanen för länet inte minst. Samtidigt såg vi gemensam potential i och idéer för mer samhandling, informationsdelning och lärande i genomförandet.

Det kan dels ske genom representation i leaders styrelse, dels genom att tillsammans testa och utvärdera metoder för samordning under hela programperioden - allt för att förstärka effekten av våra olika insatser. Regionen och Länsstyrelsen kompletterade senare med skriftliga remissvar.

Avslutningsvis genomförde vi även avstämningsmöten med våra grannleaderområden Hälsingebygden, Nedre Dalälven, DUO Dalälvarna. Syftet var att försäkra oss om att våra respektive strategier ger utrymme för att ta vara på de behov, möjligheter och synergieffekter som finns mellan våra områden. Vi har lärt oss från tidigare programperioder att det finns många naturliga samarbeten över gränserna och bedömer att våra kommande strategier kommer att möjliggöra fortsatt gränsöverskridande samarbete. Läs mer om samordning och samarbete med andra aktörer under genomförandet i kapitel 5.3

### Period 3 – Slutförande och kvalitetssäkring

Syftet med denna period var att arbeta in den återkoppling som framkommit under remissperioden. I denna period säkerställde vi även att hela strategin följer en tydlig röd tråd från områdesbeskrivning, behov och möjligheter till vision, mål och insatsområden och att organisation och genomförandet beskrivits på ett tydligt sätt. I det säkerställde vi även att strategin främjar de övergripande principerna. Materialet bearbetades av strategigruppen och hela leaderföreningens styrelse uppmanades att läsa och lämna synpunkter.

Period tre pågick september-oktober och avslutades med att styrelsen fattade beslut om att godkänna innehållet och att strategin ska användas som underlag för att ansöka hos Jordbruksverket om att bilda leaderområde i den nya programperioden.

## 3 Utvecklingsområdet

### 3.1 Tabell med statistik

Ämnesområde	Variabel	Värde	
Områdets storlek	Antal invånare	54 989	
	Storlek i km <sup>2</sup>	4015,365	
	Invånare per km <sup>2</sup>	14	
Befolkningsstruktur	Andel av befolkningen som är utrikes född	8,53	
	Andel av befolkningen i intervallerna (%):	Kvinnor	Män
	0–14 år (0–15)	8,94	9,22
	15–24 år (16–24)	3,88	4,58
	25–44 år	10,72	11,04
	45–64 år	13,22	14,35
	65-år	11,99	12,05

## 3.2 Områdesbeskrivning

### Leaderområdet

Leaderområdet för kommande programperiod omfattar merparten av landsbygden i Gästriklands fyra kommuner Gävle, Hofors, Ockelbo och Sandviken. Exkluderat är centrala Gävle och centrala Sandviken som båda har över 20 000 invånare samt Hedesunda och Österfärnebo som tillhör ett annat leaderområde. Totalt berörs 54 989 invånare och ett område på 4015 km<sup>2</sup>. Områdets kommuner skiljer sig åt både till storlek och karaktär. Gävle kommun ligger i kustlandet och är störst både till yta och befolkningsmängd. Övriga kommuner är mindre och belägna i inlandet. Gemensamt är dock att avstånden är relativt korta mellan städer och landsbygd i området.

De fyra kommunerna ingår alla huvudsakligen i landskapet Gästrikland och utgör tillsammans med kommunerna i Hälsingland Gävleborgs län. Gävle är residensstad i länet. Förutom Hälsingland i norr gränsar landskapet Gästrikland till Uppland i söder och Dalarna i väster. Österut är kustlinjen mot Bottenhavet.

Gränsöverskridande samverkan mellan landskapen finns det flera exempel på inom friluftsliv, idrott, naturvård, besöksnäring och samhällsservice.

### Näringsliv och arbetsmarknad

I Gästrikland finns världsledande tillverkningsindustrier inom stål och papper som Ovako, Sandvik och Billerud Korsnäs som trots effektiviseringar har många anställda. Här finns en av Sveriges största containerhamnar för import och export och det pågår etablering av Microsofts serveranläggningar. I området finns många små och medelstora bolag representerade i en stor bredd av branscher. Förutom underleverantörer till tillverkningsindustrin så finns det exempelvis företag inom bygg, besöksnäring, service, handel, fiske, jord- och skog. Här finns flera stora statliga arbetsgivare som Lantmäteriet, Högskolan i Gävle, Statens servicecenter, ESF, CSN, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen. Även kommunerna, Region Gävleborg och Länsstyrelsen är viktiga arbetsgivare. Flera av de stora arbetsgivarna har sina kontor och fabriker i exkluderade delar av leaderområdet, men de är viktiga för hela områdets arbetsmarknad.

Områdets näringsliv och arbetsmarknad påverkas av megatrender som strukturomvandling från industri till tjänstesamhälle samt behovet av omställning till klimatsmarta och digitala lösningar. Området är en kritisk plats i landet för tillgång till elenergi. Det lockar både till etableringar av energiintensiva verksamheter och skapar behov av utbyggnad av elproduktion. Varje år rankar Svenskt näringsliv det lokala företagsklimatet i Sveriges kommuner genom en stor årlig enkätundersökning. Områdets kommuner har återkommande rankats lågt, men kontinuerliga utvecklingsinsatser pågår för att klättra i ranking. Arbetsmarknaden i området har utmaningar med hög arbetslöshet, den är mest tydlig hos grupper som saknar tillräckliga språkkunskaper, yrkeserfarenheter eller relevant utbildning. Brist på rätt erfarenhet och utbildning skapar utmaningar för områdets arbetsgivare att rekrytera och glappet mellan efterfrågan och utbud finns i flera branscher.

### **Livskvalitet och föreningsliv**

Närhet till natur och tillgång till många olika fritidsaktiviteter är två aspekter som bidrar till livskvalitet. Området är relativt litet geografiskt med förhållandevis korta avstånd. Det gör att många kan bo på landsbygden men samtidigt ha nära till stadens större utbud. Det är inte alls ovanligt att bo i en kommun och jobba eller studera i en annan. Här finns en bred variation av boendemiljöer från tätorter till byar i mer utpräglad lands- och kustbygd.-

Det finns en del fritidsbostäder i synnerhet i vattennära lägen och i närheten av Kungsbergets skidområde. På flera platser i området är efterfrågan på bostäder större än utbudet. Brist på passande bostäder för unga och seniorer gör bostadsrotationen trög. Det pågår och planeras för nybyggnation av bostäder på flera platser i området. En utmaning för bostadsbyggande i vissa områden är otillräcklig tillgång till kommunalt vatten och avlopp.

På vissa orter har antalet invånare minskat vilket tillsammans med politiska beslut påverkat det lokala utbudet av fritidsaktiviteter, skola och barnomsorg. På andra platser har invånarantalet ökat, inte minst i samband med flyktingvågen 2015 då många flyktingar från Afrika och Asien kom hit. Många av dem har valt att göra Gästrikland till sitt fortsatta hem. Alla invånare i området utgör en viktig resurs, inte minst de som flyttat hit från andra platser och har ett svagare nätverk. Vissa kan behöva insatser för att få chansen att inkluderas i och bidra till lokalsamhället och arbetsmarknaden.

Vissa orter i området har en stark egen identitet och sammanhållning, andra har utmaningar och svagare gemenskap. Här finns ett rikt föreningsliv som ofta är motorn för mycket av det som händer oavsett om det handlar om att driva ungdomsgårdar, kulturevents, idrottsanläggningar, studiecirkel eller ta fram lokala utvecklingsplaner. Idrottstraditionen är stark och det finns ovanligt gott om sportanläggningar i förhållande till folkmängd. Flera föreningar driver en blandning av ideell och kommersiell verksamhet och är ofta viktiga samarbetspartners till det offentliga och näringslivet. Det är inte ovanligt att föreningarna äger och förvaltar viktiga anläggningar och mötesplatser för ortens invånare. Vissa föreningar har anställd personal, även om det mesta arbetet utförs ideellt av de aktiva eller av föräldrar till de som deltar i aktiviteter, de som vill umgås med andra eller brinner för sitt lokalsamhälle. Utmaningar som flera föreningar delar är att få ekonomin att gå ihop och att få tillräckligt många att axla ideella förtroendeuppdrag, även om det finns de som hittat fungerande lösningar. Ofta finns ett fåtal nyckelpersoner på varje ort, inte sällan är det seniorer, som bär upp flera viktiga roller i föreningslivet.

### **Service och infrastruktur**

Alla är vi beroende av tillgång till drivmedel och mat samt offentlig service av olika slag. I leaderområdet finns det både centralorter med omfattande serviceutbud och byar som helt eller delvis saknar lokal service. Ofta finns mat och drivmedel inom två mils avstånd men avståndet till skolan kan vara längre än så.

Under senare år har flera byskolor, mataffärer och drivmedelsmackar avvecklats eller tagits över i andra driftsformer.

Det är inte ovanligt att en liten mataffär spelar en betydande roll som lokal servicepunkt och erbjuder tjänster och produkter utöver sitt standardutbud. Exempelvis drivmedel, fikahörna, turistinformation, utskrifter, Wifi, paketutlämning och andra ombudstjänster. Där så är fallet skulle en nedläggning få stora konsekvenser för lokalsamhället. Tillgången till bredband är ganska bra i området men det finns fortfarande byar som saknar fiber. Där fiber finns utgör det en betydande förutsättning för god livskvalitet, där det saknas är det en påtaglig begränsning för studier, jobb och fritid.

I området finns flera större vägar främst i form av E4 mellan norr och söder samt E16 mellan öst och väst. Gävle är en järnvägsnod med anslutning mot norr, söder och väster med en restid på 60 min till Arlanda och mindre än två timmars resa till Stockholm. I kustområdet finns dels en växande containerhamn i Gävle och en mindre hamn i Norrsundet, båda anslutna till järnväg.

Utbudet av buss och tågförbindelser varierar i området. Centralorterna ofta har god försörjning medan kollektivtrafik helt eller delvis saknas på mindre orter. På de platser där det saknas välfungerande kollektivtrafik är de boende hänvisade till egna transportmedel. Det finns intresse för att cykelpendla men på många platser är säkra cykelbanor en bristvara. Många som bor lantligt har bilen som sitt främsta transportmedel. Det är vanligt att ett hushåll har dubbla bilar och att tonåringar har egen A-traktor för att pendla till arbete, studier och fritidsaktiviteter. Oavsett transportmedel är många beroende av ett väl fungerande vägnät. Ansvaret för vägarna ser olika ut och fördelas främst på Trafikverket, kommun och lokala samfälligheter.

### **Natur och kulturreсурser**

I vårt område finns ett rikt och varierat naturutbud av skog, hav, sjöar, vattendrag, berg, åsar och odlingslandskap. Gästrikland är ett av Sveriges skogrikaste och rovdjurstätaste områden. Skogen ha många användningsområden, här samsas skogsproduktion, rekreation, vindkraftsparker, jakt, besöksnäring, naturreservat och biotopskyddade områden. Det öppna odlingslandskapet är begränsat och just därför extra viktigt för områdets matproduktion och djurhållning.

Allt fler invånare och besökare efterfrågar tjänster och infrastruktur kopplade till ordnade naturupplevelser. På senare år har det vuxit fram flera företag som nischat in sig på det. I området finns gott om lättillgänglig natur.

Ett exempel är den nästan 40-mil långa landskapsleden Gästrikleden som går genom landskapets skogs- och kulturlandskap med tillhörande rastplatser och kartor. Andra exempel är miltals med längdskidspår, kartlagda paddelrutter, skyltade skogsstigar för MTB-cyklister, förutsättningar för sportfiske och naturhamnar för båtar.

Det finns gott om kulturhistoria med platser där järn tillverkats och förädlats. Vissa gamla bruk har utvecklats till populära besöksmål där föreningsliv och företagande samspekar, andra bruk för en slumrande tillvaro.

### 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

Områdets behov och utvecklingsmöjligheter ligger till grund för strategins mål och insatsområden och de bygger på en SWOT-analys. SWOT är en engelsk förkortning av styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Hur underlaget till analysen tagits fram beskrivs i kapitel 2. I analysen utgår styrkor och svagheter främst från invånarnas upplevelse av att bo, leva och verka lokalt, medan möjligheter och hot mer visar hur omvärlden kan påverka. Vårt leaderområde är en helhet som utgörs av unika platser med unika invånare. Analysen fokuserar på de behov och möjligheter som delas av många. Hela SWOT-analysen finns som bilaga till strategin. Här presenterar vi en sammanfattning av de behov och utvecklingsmöjligheter som bedömts som viktigast fördelade på följande kategorier:

- **Service och infrastruktur**  
Bättre tillgång till kommersiell och offentlig service samt infrastruktur i form av kollektivtrafik, cykelbanor, vägar och bredband via fiber lyfts återkommande som behov för att skapa mer attraktiva platser. Det är också utvecklingsmöjligheter för exempelvis hållbara transport- och servicelösningar, jämställdhet, digitalisering, folkhälsa och nya jobb.
- **Kultur, aktiviteter och mötesplatser**  
Det finns en efterfrågan på fler fritidsaktiviteter för barn och ungdomar samt fler lokala evenemang. Det finns också behov av nya eller förbättrade sociala mötesplatser i såväl fysisk som digital miljö, för invånare i alla åldrar. Det finns många befintliga lokaler och utemiljöer som används ganska lite och därför ofta saknar det underhåll och modernisering som skulle behövas. Dessa behov skapar många utvecklingsmöjligheter, dels för att skapa nytt, dels för att tillvarata och kombinera de resurser som redan finns på ett hållbart sätt. Exempelvis befintliga lokaler och ytor som skulle kunna utvecklas för fler målgrupper och aktiviteter. Det finns också potential i att tillsammans med barn och unga utforska behoven och bredda fritidsutbudet.
- **Natur och utemiljö**  
Naturen som finns nära är en styrka för området och erbjuder livskvalitet, rekreation och försörjning för många.  
Det finns behov att tillgängliggöra naturen för fler, skydda och skapa bättre förutsättningar för djur och natur samt att hitta balansen mellan äganderätt och användande. Det finns utvecklingsmöjligheter kopplat dels till miljö- och klimatinsatser och nya affärsmöjligheter, dels lösningar för att tillgängliggöra platser för fler att använda på ett hållbart sätt.

- **Föreningsliv**

I nästan alla orter i området finns idrotts-, väg- och hembygdsföreningar. Ofta finns också föreningar inom exempelvis kultur, musik, motorsport, fiske och jakt. Föreningarna har möjligheter att bidra till livskvalitet med tryggare platser, ökad inkludering och social samverkan. Många, men inte alla föreningar, har behov av att engagera och rekrytera fler ledare, styrelseledamöter och ideellt aktiva så att *fler gör mer*. Ekonomi är en utmaning för många föreningars och det finns både behov och möjligheter kopplat till detta.

- **Bostäder**

Det finns efterfrågan på fler bostäder och bättre bostadsrotation. Det finns utvecklingsmöjligheter i att tillgängliggöra attraktiva platser för att bygga nya hus, skapa fler alternativ för unga som vill flytta hemifrån och för seniorer som vill lämna sin villa men bo kvar på orten. Det förekommer också behov av att hantera hus som står öde eller oanvända, som sänker attraktionskraft och hindrar utveckling.

- **Entreprenörskap och företagande**

Entreprenörskap och företagarkraft är en bärande del för samhällsutvecklingen lokalt och det är viktigt att möjliggöra och underlätta för företagande och företagsetableringar. Genom företagande finns möjlighet att skapa fler arbetstillfällen och då minska arbetslösheten i området.

Idag är näringslivet i området till stora delar kopplat direkt och indirekt till större tillverkningsindustrier. Det är en styrka men också ett potentiellt hot då de styrs av externa ägare och globala marknadskrafter. Det finns många små företag med behov av att bredda sin verksamhet eller generationsväxla för att bli långsiktigt hållbara. Besöksnäringen nämns ofta som en bransch med möjligheter att utvecklas med våra platsbundna tillgångar inom natur, kultur och idrott som bas.

Sammantaget finns behov och möjligheter att bredda näringslivsstrukturen och uppmuntra till företagande men också samverkan, synergier och innovation mellan olika företag och näringar i hela området.

- **Livsmedelsförsörjning**

Lokal livsmedelsförsörjning och ökad självförsörjningsgrad är både ett behov och en möjlighet. Utbudet av lokalt producerade råvaror och livsmedel är lågt i området, även om småskalig förädling blivit mer populärt på senare år och visar på utvecklingspotential.

Det är viktigt för miljö, hälsa, krisberedskap och sysselsättning att främja och skapa bättre förutsättningar för lokal produktion, förädling och försäljning av livsmedel.

- **Hållbar omställning**

Det finns stora behov av ekonomisk, social och miljömässig omställning både i världen och i vårt leaderområde. Vi behöver hitta innovativa hållbara lösningar när de gamla lösningarna inte längre räcker till. Det finns stor utvecklingspotential i att öka kunskapen om utmaningarna och tillsammans finna hållbara lösningar. Potential och behov finns i hela lokalsamhället och det är viktigt att integrera hållbarhet i allt utvecklingsarbete – det är inte ett separat område. Samtidigt som det ska integreras i alla insatser ser vi nya möjligheter att utforska. Exempelvis med koppling till kompetensutveckling, cirkulära affärsmodeller, sociala företag delningsekonomi, ökad nyttjandegrad av lokaler, återbruk, kretslopp, hållbara transporter, bioekonomi och fossilfrihet.

- **Digital transformation**

Den digitala utvecklingen går snabbt och skapar behov och möjligheter för innovativa lösningar, ny teknik och kompetensutveckling. Den digitala transformationen möjliggör inflyttning, distansarbete, effektivisering, nya företagsidéer, nya sätt att samarbeta, mötas och medskapa. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att digitalt utanförskap kan uppstå där det finns behov av fiber för bredband.

- **Samarbete, nätverk och lärande**

Förbättrat samarbete och samverkan efterfrågas. Både lokalt och i hela området för att utveckla kompetens, dela erfarenheter och inspiration. Men också för att testa nya metoder, arbetssätt och processer. Det finns möjligheter att utveckla kommunikationskanaler, sammanhang och nätverk. Det finns många goda exempel att berätta om som kan bidra till mod och trygghet att våga driva och engagera sig i lokal utveckling.

En sammanfattande analys är att vi ser att perspektivet bo, leva, verka är centralt. Vi ser ett ökat intresse för de resurser och tillgångar landsbygden har att erbjuda. Vi ser att vi har en nutid och framtid som kommer innebära mycket stor omställning inom flera sektorer, grundat i stora megatrender som digitalisering och hållbar utveckling – det ställer krav på innovation, mod, beteendeförändring och engagemang. Och vi ser att den utveckling som sker kan skapa goda förutsättningar för hela området att nå sin fulla potential. Genom de behov och möjligheter som beskrivs ser vi att hållbarhet, attraktivitet och ekonomi löper som en röd tråd. Baserat på detta har vi formulerat vår vision, mål och insatsområden.



## 4 Mål, insatsområden och indikatorer

### 4.1 Vision

En vision ska skapa mening och gemensam riktning för människor att medskapa till. En riktning som inspirerar till engagemang och en positiv framtid. Vår vision är:

Vi gör vår landsbygd mer hållbar, attraktiv och levande

Visionen bygger vidare på föregående programperiods vision som var ”Tillsammans skapar vi ett rikt och hållbart liv i Gästrikebygden”. En viktig utgångspunkt för begreppet ”attraktiv” är att en genuin attraktionskraft byggs inifrån och ut, genom identitet, tillhörighet, stolthet och engagemang. Det är de som bor, lever och verkar på en plats som tillsammans, genom engagemang och initiativ, skapar utveckling.

### 4.2 Mål

Strategins mål relaterar till visionen och baseras på de behov och möjligheter som beskrivs i kap 3.3, där vi ser att hållbarhet, attraktivitet och ekonomi löper som en röd tråd. Ambitionen är att målen ska vara relevanta i såväl närtid som framtid. Genomförbarhet och rådighet på lokal nivå har varit avgörande i val av mål. Målen är avstämda mot Gävleborgs regionala utvecklingsstrategi för 2020–2030 (RUS) samt lokala program och planer med koppling till hållbarhet, samhällsbyggande och näringsliv. Målen är även avstämda mot de mål som lyfts fram i länets övriga leaderstrategier, för att kunna skapa synergieffekter. Läs mer om avstämning och samordning i kapitel 2 samt 5.3.

#### **Hållbara och attraktiva livsmiljöer**

Attraktiva livsmiljöer utgörs av både platsen och människorna som bor, lever och verkar här. Begreppet livsmiljöer omfattar både fysiska och digitala miljöer, med andra ord de gemensamma rum vi delar såväl digitalt som analogt. För att uppnå målet behöver platsen upplevas som tillgänglig, hållbar och välkomnande för att skapa livskvalitet för invånare i alla åldrar. Men det är minst lika viktigt att invånarna upplever att de har förutsättningarna att leva ett gott liv och möjligheten att utveckla sin plats tillsammans. Miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet är avgörande för att nå målet.

#### **Hållbar lokal ekonomi**

Möjligheten att bo, leva och verka på landsbygden är nära knutet till möjligheten att försörja sig som anställd eller som företagare. Vårt område behöver fler goda affärsidéer och utbud av varor och tjänster som skapar fler arbetstillfällen och minskar behovet av onödiga transporter. I en hållbar lokal ekonomi skapas möjligheter att investera i idéer, entreprenörer och nya samarbeten.

Den omställning som nu sker i samhället, med tyngdpunkt på digitalisering och hållbarhet skapar nya behov och möjligheter där vårt område har stor potential att utvecklas.

### **Målen i relation till ambitioner inom EU**

Målen är grundade i den lokala viljan och samordnade med relevanta mål och strategier i omvärlden. De bidrar till målen för den Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling genom att knyta an till mål h, att: Främja sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet bioekonomin och hållbart skogsbruk. EU:s övergripande principer, hållbar utveckling, *likabehandling* och icke-diskriminering, jämställdhet mellan kvinnor och män ska tillämpas i genomförandet av strategin. Läs mer om övergripande principer i kap 5.6.

## **4.3 Insatsområden**

De tre insatsområden vi valt riktar fokus och energi mot målen hållbara och attraktiva livsmiljöer samt hållbar lokal ekonomi. De är samtidigt tillräckligt breda för att ge utrymme för projektidéer baserade på lokala behov, drivkrafter och engagemang. Lärdomar från tidigare utvecklingsarbete är att insatsområden behöver skapa riktning men också handlingsutrymme i en värld som präglas av osäkerhet och krav på flexibilitet och innovation. Ytterligare en erfarenhet är att många utvecklingsinsatser får breda synergieffekter vilket gör stuprörstänkande ineffektivt, vi förväntar oss att samtliga tre insatsområden i varierande grad kommer att bidra till de två målen.

Alla utvecklingsinsatser oavsett insatsområde ska ha sin utgångspunkt i Leadermetoden. Det betyder att projekten ska bygga på lokala behov, engagemang, samarbete och nytänkande. Ytterligare gemensamma utgångspunkter för samtliga insatsområden är att de ska främja de övergripande principerna hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering samt jämställdhet mellan män och kvinnor. Insatsområdena är designade för att bidra till att uppfylla de 17 odelbara Globala målen i Agenda 2030.

Alla insatsområden kommer att följas upp med de indikatorer som lyfts fram i kapitel 4.4. På så sätt säkerställer vi att beviljade projekt inom respektive insatsområde bidrar till strategins målsättningar.

### **Stärk platsen!**

Insatsområdet fokuserar på att utveckla platsen eftersom den är viktig för att uppnå strategins målsättningar. Utifrån de behov vi identifierat ger detta insatsområde möjligheter att jobba med olika aspekter av platsen.

Vi begränsar inte vilka utvecklingsaktiviteter som kan ingå i projekten då de ska bygga på och motiveras ur just den lokala platsens behov och förutsättningar som berörs.

Förväntningar finns utifrån behovsanalysen på projekt som bidrar till bättre tillgång till service och infrastruktur, nya eller utvecklade mötesplatser, tillgängliga och välmående natur och kulturmiljöer, en bättre rotation på bostadsmarknaden och fler miljö- och klimatinsatser.

### **Stärk människorna!**

Insatsområdet fokuserar på att stärka de som bor, lever och verkar i området eftersom de är avgörande för att uppnå strategins målsättningar. Det är förmågan och drivkraften hos människorna som gör skillnad och skapar utveckling och framtidstro, inte minst för social hållbarhet och en känsla av att bo och leva i en attraktiv bygd.

Vi begränsar inte vilka utvecklingsaktiviteter som kan ingå i projekten då de bör bygga på och motiveras ur behoven för den målgrupp som respektive projekt vill stärka. Förväntningar finns utifrån behovsanalysen på projekt som bidrar till ökad delaktighet, tillit och trygghet; att avlasta eldsjälar och få fler att engagera sig i föreningslivet; att utveckla nya metoder och arbetssätt för hållbara föreningar; att utveckla fritids- och kulturverksamheter inte minst för barn och unga; att utveckla inkluderande nätverk och samarbeten samt kompetensutveckla invånare och stärka innovationsförmågan för att de ska få verktygen att medskapa till hållbar utveckling.

### **Stärk företagsamheten!**

Insatsområdet fokuserar på att stärka förutsättningarna för att starta och utveckla livskraftiga affärsverksamheter, eftersom det är viktigt för att uppnå strategins målsättningar.

Vi begränsar inte vilka utvecklingsaktiviteter som kan ingå i projekten då de ska bygga på och motiveras ur den företagsamhet som projektet vill stärka. Förväntningar finns utifrån behovsanalysen på projekt som bidrar till att utveckla och testa affärsidéer, innovation, utveckla metoder, samarbeten och lärande inom och mellan olika branscher, bidra till ett större utbud av produkter och tjänster, lösningar för rekrytering och generationsväxling samt utveckla kunskap för mer hållbart företagande.

## **4.4 Indikatorer och målvärden**

Vi har valt ut de indikatorer ur Jordbruksverket indikatorbank som vi tycker är relevanta för att mäta framsteg mot våra mål. Strategins vision, mål och insatsområden är medvetet breda och inkluderande för att många ska kunna och vilja samskapa i det lokala utvecklingsarbetet. Indikatorerna bidrar inte bara till att mäta målen, de gör också strategin mer konkret.

Vi har valt att använda samma indikatorer kopplat till samtliga insatsområden och mål i strategin. Vår erfarenhet är att leaderprojekten ofta kan bidra till breda resultat och synergier och vi vill undvika onödiga stuprörseffekter.

### Översikt av utvalda indikatorer:

- **EU (3)**
  - R.27: Miljö och klimatprojekt
  - R.37: Ny sysselsättning
  - R.41: Invånare med förbättrad service
  
- **Nationella (5)**
  - N.03 Nya produkter
  - N.04 Nya tjänster
  - N.05 Nya mötesplatser
  - N.06 Nya fritids- och kulturverksamheter
  - N.07: Nya nätverk och samarbeten
  
- **Lokala (3)**
  - L.13 Bevarade fritids- och kulturverksamheter
  - L.23 Nya metoder, arbetssätt eller processer
  - L.34: Projektdeltagare som känner ökad framtidstro

### Fördjupning av indikatorer och orsaker till urvalet

Samtliga indikatorer är viktiga för att mäta båda strategins mål attraktiv och inkluderande livsmiljö samt hållbar lokal ekonomi. Här förklarar vi varför vi valt respektive indikator:

- **R.27: Miljö och klimatprojekt (EU)**  
Miljömässig hållbarhet är en viktig förutsättning för att nå strategins målsättningar. Om många genomförda projekt varit miljö och klimatprojekt, så indikerar det att lokalsamhället är medvetet om utmaningarna och har tagit steg i rätt riktning.
  
- **R37: Ny sysselsättning (EU)**  
Sysselsättning och inkomster är viktigt för att nå strategins målsättningar. Om projekten bidrar till fler arbetstillfällen så indikerar det att fler människor i området får möjlighet till bättre livskvalitet, social inkludering och ekonomi.
  
- **R.41: Invånare med förbättrad service (EU)**  
Att invånarna i området får bättre tillgång till service och infrastruktur bidrar till att nå strategins målsättningar. Om flera projekt bidrar till indikatorn så visar det på ett konkret sätt att fler invånare får möjlighet till en mer hållbar vardag samtidigt som förutsättningar skapas för andra utvecklingsmöjligheter.

- **N.03 Nya produkter (nationell)**  
Nya produkter kan skapa inkomster, arbetstillfällen och förbättrat lokalt utbud vilket behövs enligt vår behovsanalys. Om flera projekt skapar nya produkter, oavsett om produkterna är nya lokalt eller nationellt, så visar det på innovation och konkreta resultat kopplat till strategins målsättningar
- **N.04 Nya tjänster (nationell)**  
Nya tjänster kan skapa inkomster, arbetstillfällen och förbättrat lokalt serviceutbud vilket behövs enligt vår analys. Om flera projekt skapar nya tjänster, oavsett om de är nya lokalt eller nationellt, så visar det på innovation och konkreta resultat kopplat till strategins målsättningar.
- **N.05 Nya mötesplatser (nationell)**  
Nya mötesplatser, oavsett om de är fysiska eller digitala, är enligt vår behovsanalys betydelsefulla för att invånarna ska träffas och utveckla sig själva, platsen och verksamheter tillsammans. Om flera projekt bidrar till att skapa nya mötesplatser så indikerar det att fler aktörer och invånare kan och vill samskapa med varandra vilket förväntas bidra till strategins målsättningar.
- **N.06 Nya fritids- och kulturverksamheter (nationell)**  
Att bredda utbudet av aktiviteter för att ge inte minst barn och unga en rikare fritid är viktigt enligt vår analys. Om många projekt bidrar till att skapa nya fritids- och kulturverksamheter lokalt, indikerar det att fler invånare får hållbara och attraktiva livsmiljöer. Det indikerar även att intäkter till arrangörer och minskade resekostnader bidrar till hållbar lokal ekonomi.
- **N.07 Nya nätverk och samarbeten (nationell)**  
Att skapa nya nätverk och samarbeten är något som behövs för att utveckla vårt område enligt vår analys. Både inom och mellan branscher och sektorer. Samarbete är också en viktig del i att arbeta med leadermetoden. Om många projekt bidrar till nya nätverk och samarbeten så är det en indikation på innovation, lärande och lokalt engagemang vilket lägger grunden för att nå strategins målsättningar.
- **L.13 Bevarade fritids- och kulturverksamheter (lokal)**  
Denna indikator kompletterar N.06 Nya fritids- och kulturverksamheter då vi i analysen ser behov av att inte bara skapa nytt. Det är även viktigt att göra utvecklingsinsatser som förstärker och bygger vidare på det som fungerar bra och därmed bevarar de värdefulla aktiviteter som redan finns. Om många projekt bidrar till att bevara fritids- och kulturverksamheter lokalt indikerar det att invånare får behålla sina hållbara och attraktiva livsmiljöer och bidrag till den lokala ekonomin.

- **L.23 Nya metoder, arbetssätt eller processer (lokal)**

Att våga tänka nytt och att omsätta det i praktiken är viktigt för utvecklingen av vårt område både inom föreningsliv, företagande och offentlighet. Om många projekt bidrar till nya metoder, arbetssätt eller processer som gör vardagen och verksamheter bättre kan det bidra till stora effekter för hållbara och attraktiva livsmiljöer och en hållbar lokal ekonomi.

- **L.34 Projektdeltagare som känner ökad framtidstro (lokal)**

Framtidstro är viktigt för att kunna, vilja och orka engagera sig i att utveckla sig själv, sin verksamhet och sin plats. Som framgår av områdesbeskrivning samt behov och möjligheter, så har området haft en del utmaningar och listplaceringar som naggat på invånarnas stolthet och framtidstro. Denna indikator blir ett viktigt komplement för att fånga projektdeltagarnas subjektiva upplevelse av projektets effekter för deras framtidstro. Om många projekt bidrar till att öka framtidstron så bidrar det till att nå strategins målsättningar.

Tabell med utvalda indikatorer:

Mål	Insats- område	Indikator- kod	Indikator- namn	Definition	Mål- värde
Alla	Alla	R.27	Miljö och klimatprojekt	Antal projekt som bidrar till mål rörande miljöhållbarhet samt begränsning av och anpassning till klimatförändringar i landsbygdsområden.	
Alla	Alla	R.37	Ny sysselsättning	Sysselsättningen ska ha skapats som senast vid projektslut. En heltidstjänst motsvarar 1720 timmar per år och en halvtidstjänst motsvarar 860 timmar per år.	
Alla	Alla	R.41	Invånare med förbättrad service	Antal invånare på landsbygden som tar del av förbättrad tillgång till tjänster och infrastruktur genom stöd inom den gemensamma jordbrukspolitiken.	
Alla	Alla	N.03	Nya produkter	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? 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. 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.	
Alla	Alla	N.04	Nya tjänster	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? 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. 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.	
Alla	Alla	N.05	Nya mötesplatser	Antalet mötesplatser som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. En mötesplats kan vara fysisk i form av en ny eller återställd lokal där olika verksamheter kan äga rum. Till exempel hembygdsgårdar eller övriga 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.	
<i>Alla</i>	Alla	N.06	Nya fritids- och kulturverksamheter	Antalet fritids- och kulturverksamheter mötesplatser 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.	
<i>Alla</i>	Alla	N.07	Nya nätverk och samarbeten	Antalet nya och bestående nätverk eller samarbeten som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. För att räknas som nytt ska nätverket eller samarbetet inte ha funnits innan projektets mobilisering och uppstart för det syfte som det nu har. Det behöver ingå minst två aktörer för att räknas som ett nytt nätverk eller samarbete. Endast antalet nätverk ska ingå, inte antalet aktörer i de nätverken.	
<i>Alla</i>	Alla	L.13	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.	
<i>Alla</i>	Alla	L.23	Nya metoder, arbetssätt eller processer	Nya sätt att arbeta i företag eller andra organisationer. Till exempel nya produktionsprocesser, nya logistiklösningar eller nya organisationsformer.	
<i>Alla</i>	Alla	L.34	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.	



## 5 Genomförande

### 5.1 Kommunikation

Kommunikation är ett viktigt verktyg för att uppnå strategimålen och bidra till långsiktiga resultat och synergieffekter. Under programperioden kommer vi bland annat om:

- Leader som metod och de möjligheter som projektstöden ger.
- Projekten som beviljas, deras aktiviteter och resultat.
- Landsbygdens kvaliteter, möjligheter och det positiva som händer.

Kommunikationsinsatserna ska andas leadermetoden och dess grund i lokala behov, engagemang, samarbete och nytänkande. Vi vill också i vår kommunikation synliggöra strategins övergripande principer hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering samt jämställdhet mellan kvinnor och män. En konkret kommunikationsplan kommer att arbetas fram i början av programperioden. Därefter ska den fungera som ett levande dokument, kontinuerligt uppdaterad under hela programperioden.

#### Våra kommunikationskanaler

Strategin har många olika intressenter och därför är det viktigt att vi använder de kanaler som fungerar för respektive målgrupp. Vi förstår att kommunikation sker på mottagarens villkor och designar våra budskap och insatser utifrån att få mesta möjliga effekt. Exempel på kanaler som vi har goda erfarenheter av från tidigare programperioder och kommer bygga vidare på är:

- **Direktkontakt med människor.** Det kan vara genom möten eller telefonsamtal. Det personliga samtalet är ofta det som får störst effekt oavsett målgrupp, även om det är tidskrävande.
- **Vår egen webbsida och konton i sociala medier.** De flesta i vår målgrupp är vana att ta till sig digitala budskap. Vår webbsida kan erbjuda relevant information och inspiration. De sociala medierna kan användas för både spridning av budskap till och bredda dialogen med målgrupper.
- **E-post till vårt upparbetade kontaktnät.** Med respekt för GDPR så kan vi använda oss av e-post för kontakt och informations delning till personer och organisationer som tidigare samarbetat med oss.
- **Andra aktörers kommunikationskanaler.** Vi förväntar oss att många kan och vill bidra till att sprida vårt budskap via sina egna kanaler. Exempel på sådana hjälpspridare är partnerskapet, föreningens medlemmar och styrelse, projektägare och stödaktörer som har liknande målgrupper som oss.

- **Nätverk och externa event.** Vår ambition är att delta i relevanta nätverk och mötesplatser för att dels vara uppdaterade på omvärlden, dels för att sprida information om vår verksamhet.
- **Lokala mediekanaler; radio, tidningar och tv.** Dessa har inte samma genomslag som förr i tiden, men de är ändå viktiga då de fortfarande utgör en av få samlande kanaler till allmänheten.
- **Ambassadörskap och informationsmäklare.** De som känner till verksamheten väl kan agera ambassadörer, exempel på sådana är våra anställda och förtroendevalda men också partnerskapet och projektens nyckelpersoner. Vi ser behov och möjligheter av att, tillsammans med våra finansiärer kommunerna och Region Gävleborg, utveckla metoder för kommunikationsspridning internt hos dem för att få bästa möjliga effekt.

### Målgrupper

- **Primär målgrupp:**  
De som bor, lever och verkar i vårt leaderområde och därmed utgör potentiella initiativtagare till, deltagare i, eller projektägare för leaderprojekt.
- **Sekundära målgrupper:**
  - Finansiärer, i huvudsak kommunerna och Region Gävleborg.
  - Partnerskapet med relevanta organisationer som tillsammans representerar ideell, offentlig och privat sektor.
  - Andra stödaktörer i området.
  - Allmänheten - främst i Gästriklands kommuner inklusive stadskärnorna.
  - Andra leaderområden.

### Genomförande

Vi når effektivare målen i vår utvecklingsstrategi genom att:

- Kommunicera berättelser, i text och bild och video, för att väcka engagemang och nyfikenhet.
- Vara relevanta med koll på lokalsamhället och omvärlden.
- Utveckla kommunikationen med och för våra olika målgrupper på deras villkor.
- Samarbeta med relevanta aktörer för att nå ut.
- Våra budskap är enkla att förstå och intressanta nog att sprida vidare.
- Visa och berätta om projekt och dela erfarenheter och resultat. På så sätt kan vi sprida ännu mer kunskap om leadermetoden och därigenom få fler och nya projekt som matchar vår strategi.
- Samverka med andra utvecklingsaktörer och sprida goda exempel och inspiration om varandras verksamheter för att bidra till synergieffekter.

## 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.

## 5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer

Vår utvecklingsstrategi fokuserar på lokalt ledd utveckling där vår utgångspunkt är behov och engagemang från de som bor, lever och verkar i området. Samarbete med aktörer från ideell, privat och offentlig sektor behövs för att genomförandet av strategin ska bli hållbart och få goda synergieffekter. Vi bedömer att det finns goda förutsättningar för samverkan eftersom vårt leaderområde vid starten av den här programperioden har varit aktivt i tretton år och redan har många etablerade kontakter och relationer.

Det finns många viktiga samarbetspartners inom föreningslivet och näringslivet på lokal nivå, men också paraplyorganisationer som samordnar och når ut till många underaktörer. Ett exempel inom ideell sektor är Hela Sverige Ska leva X-ing Gävleborg som samlar många lokala utvecklingsgrupper i sitt nätverk. Ett annat exempel är RF-SISU Gävleborg som är en kanal till de många olika idrottsföreningarna i området som ofta har en viktig roll i landsbygdsutvecklingen.

Näringslivet har också paraplyorganisationer som kan nå ut till många med information och samordna projektinsatser. Exempelvis Företagarna, LRF, MatVärden, Kustfiskarna och Gästriklands besöksnäring. Hit hör också de företagsfrämjande aktörerna så som Nyföretagarcentrum, Coompanion, Movexum företagsinkubator. De har deltagit i strategiprocessen och vi vill skapa synergier tillsammans. Hur samarbetet konkret ska gå till i genomförandefas behöver utvecklas under programperioden.

Kommunerna är avgörande samarbetspartners i leaderarbetet. De har därför involverats i hela strategiprocessen för att säkerställa att strategin är relevant och kompatibel med deras övriga planer och program. Kommunerna är viktiga med sin lokalkännedom och som samskapare. De är också viktiga språkrör för att nå ut med information om möjligheterna med leaderstrategin till sina invånare. Vi förväntar oss att flera kommunala verksamheter involveras aktivt i olika projekt – så som kultur och fritid, skolor, samhällsbyggnad och näringsliv. Kommunerna förväntas medfinansiera strategin och delta som den offentliga delen av trepartnerskapet i styrelsen som prioriterar vilka insatser som ska finansieras. Kommunerna, särskilt de större, har stora organisationer med många avdelningar och ansvarsområden.

För att få bra spridning i hela kommunorganisationerna planerar vi för att tillsammans med kommunernas styrelserepresentanter utveckla metoder för hur det ska lyckas.

Utöver kommunerna är Region Gävleborg och Länsstyrelsen Gävleborg våra viktigaste offentliga samarbetspartners. Region Gävleborg förvaltar länets regionala utvecklingsstrategi (RUS). Regionen har medfinansierat framtagandet av strategin och deltagit aktivt i strategiprocessens workshops och remissperiod. Enligt deras remissvar överensstämmer strategin väl med RUSen och de ser leader som en viktig samskapare som säkrar lokal förankring i regional utveckling. Leaderkontoret kommer tillsammans med Region Gävleborgs RUS-strategier att planera för att och hur vi gemensamt når samordning och synergieffekter. Länsstyrelsen Gävleborg förvaltar Landsbygdsprogrammet och flera andra relevanta program och planer som i flera fall har koppling till leaderstrategins mål och insatsområden. De är därför en viktig samarbetspartner. Vår ambition är att leaderkontoret tillsammans med Länsstyrelsens avdelning för landsbygdsfrågor ska ha regelbundna avstämningar. Det finns goda erfarenheter av samarbete under två programperioder. Exempelvis genom gemensamma ”plånboksmöten” och partnerskap för Landsbygdsprogrammet. Det vill vi gärna vidareutveckla tillsammans.

Avslutningsvis ser vi övriga leaderområden som viktiga samarbetspartners för att dela lärdomar och idéutveckla tillsammans med. Vi kommer att ha regelbunden kontakt med våra grannleaderområden, leaderområdena i region Mitt och hela leadersverige via LUS - Lokal Utveckling Sverige. Vi ser också Landsbygds-nätverket som en viktig resurs för nätverkande och synergieffekter.

## 5.4 Effekter

Vi kommer att arbeta för att främja och möjliggöra effekter kopplat till genomförandet av strategin. Effekter skapas via de projekt som finansieras men också av andra insatser som vi som leaderförening kan bidra med. Strategins vision ”*Vi gör vår landsbygd mer hållbar, attraktiv och levande*” är en ledstjärna för de effekter vi vill medskapa till.

Effekter är större och långsiktigt mer betydelsefulla än aktiviteter och konkreta projektmål. Exempelvis kan ett projekt ha som mål att skapa en ny mötesplats i byn medan effekterna är det som händer i nästa steg och hur det påverkar människor, plats och verksamheter.

Vår erfarenhet från leaderarbete i två programperioder, är att det inte är ovanligt att små insatser kan få stora och ibland oväntade effekter. Nyckeln är leadermetoden där projekt verkligen bygger på lokala behov, engagemang, samarbete och nytänkande. De resultat som skapas av sådana projekt har goda förutsättningar för att användas, inspirera till mer samarbete, nya utvecklingsidéer och framtidstro.

Vår strategi är medvetet bred i vision, mål och insatsområden för att möjliggöra effekter. Vi tror på att värdefulla effekter kan uppstå om vi utifrån strategin och leadermetoden medskapar med dem som kan bidra med ”vadet och huret”. Där vill vi vara modiga och skapa utrymme för att projekten också ska våga vara innovativa och inte fastna i upplevda administrativa begränsningar.

För att främja projekteffekter vill vi:

- Coacha projektsökande att anamma leadermetoden och strategins övergripande principer samt att tänka på effekter redan när de designar projekten.
- Ha ett effektfokus när vi väljer vilka projekt som prioriteras för finansiering. Det kan säkras dels genom utformningen av urvalskriterier, dels genom att ha ”effektglasögon” på i hela beslutsprocessen.
- Följa upp pågående projekt och uppmuntra dem till att hålla fokus på och främja effekter, vilket kan vara en utmaning när aktiviteterna lätt tar överhand.
- Uppmuntra och stötta projekten att kontinuerligt berätta sin historia. Genom att kombinera projektens och leaderföreningens kommunikationskanaler och nätverk kan vi nå många målgrupper och oväntade synergieffekter.
- Coacha projekten att själva följa upp vilka effekter som bubblar eller redan har skapats direkt och indirekt samt redovisa det i slutrapporten.
- Erbjud resurser till projekten och strategins olika intressenter för att skapa synergieffekter. Resurserna designas utifrån behov och efterfrågan. Det kan handla om kompetensutveckling, kontaktskapande, erfarenhetsutbyte och synliggöra olika utvecklingsmöjligheter.
- Leaderföreningens styrelse och anställda omvärldsbevakar och deltar aktivt i relevanta nätverk och sammanhang. Många har inte tid och möjlighet delta i den typen av aktiviteter. Vi ska därför aktivt dela med oss av de kunskaper, kontakter och möjligheter som vi tar del av.

## 5.5 Hur främjar strategin innovation?

Vår ambition är att strategin ska främja innovation i området. Det bidrar till strategins mål, men är också en nödvändighet för att medskapa till de hållbara lösningar vårt samhälle behöver. Agenda 2030 och de Globala målen visar vägen. Vi har valt Jordbruksverkets definition av innovation:

*”En innovation är en ny eller förbättrad produkt eller process (eller en kombination av dem) som skiljer sig markant från de tidigare produkterna eller processerna och som har tillgängliggjorts för potentiella användare (produkter) eller som har tagits i bruk av användare (processer)”.*

Nytänkande är en del av leadermetodens grundprinciper, det innebär att det ska finnas en utveckling som skapar nytta utöver ”drift, underhåll och det som brukar göras”. Att inspireras av andras lösningar och tillämpa dem lokalt är både smart och hållbart, då är det ofta nytänkande för platsen eller organisationen. Men för att det nytänkande ska klassas som innovation krävs ytterligare en nivå där det som skapas kan bli det nya som andra kan ta efter. Vi räknar med att strategin ska främja både nytänkande *och* innovation.

Innovation kräver resurser, mod och utrymme för nya tankar som kan testas i skarpt läge. Vi vet att det finns goda förutsättningar för innovation i området då människor på landsbygden ofta är vana att själva hitta lösningar på problem. Ramar och riktning kan stimulera till innovation men allt för stela och detaljstyrande regelverk kan bidra till motsatsen. I designen av vår strategi har vi haft som ambition att skapa utrymme för innovativa lösningar. Det har vi gjort genom att så långt som möjligt undvika stuprörstänkande och detaljstyrning genom att lämna ”vadet och huret” till de som ska medskapa till strategins mål och vision. Vi har valt ut indikatorer som främjar innovation exempelvis ”nya produkter”, ”nya tjänster” samt ”nya metoder, arbetsätt och processer”. Urvalskriterier kommer att användas för att styra vilka projektansökningar som prioriteras, de är viktigt att urvalskriterierna designas med ambitionen att stärka strategins möjligheter att främja innovation.

Förutom att skapa riktning och utrymme för innovativa projekt vill vi aktivt främja innovation för att skapa inspiration och synergieffekter i leaderområdet. Det kan vi göra genom resurser vi har i vår driftsbudget, i vår organisation och i våra nätverk. Det är inte möjligt eller ens önskvärt, att detaljplanera insatserna vid tiden för framtagandet av strategin, men exempel på vad vi vill medskapa till är:

- **Kommunicera innovation.** Det vill vi göra genom att berätta om innovativa lösningar från vår verksamhet, men också att sprida andras lösningar som goda exempel och inspiration. Vi kan också berätta om lokala behov som behöver innovativa lösningar för att nå ut till en större målgrupp av möjliga innovatörer.
- **Skapa mötesplatser som främjar innovation.** Det vill vi göra för att vi tror på att nya idéer och lösningar uppstår i oväntade möten mellan människor, branscher och sektorer. Ofta träffas människor som redan känner varandra, vi vill vara en möjliggörare för att skapa de kontaktytor som inte skulle uppstå annars.

- **Öka kunskapen för innovation.** Vi vill vara en möjliggörare som lyfter innovationskompetensen både internt och externt. Det vill vi göra genom att erbjuda kompetensutveckling till styrelsen, leaderkontoret och intressenter i vårt leaderområde. Vi vill också samarbeta med de olika aktörer i området som har innovationskompetens och som kan bidra med den på olika sätt för att främja innovation på landsbygden.

## 5.6 Övergripande principer

Vår strategi är en del av det nationella programmet LEADER 2023–2027 och finansieras till stor del av EU:s Landsbygdsfond. Det innebär att vår strategi ska beakta EU:s tre övergripande principer:

- **Hållbar utveckling.** Målet för en hållbar utveckling är att tillgodose behoven hos nuvarande generationer utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov. Målet är övergripande inom EU men också globalt genom FN. En hållbar utveckling bygger på tre dimensioner: det sociala, miljön och ekonomin. Den innefattar en god social sammanhållning där grundläggande mänskliga rättigheter uppfylls, att naturresurserna brukas utan att förbrukas och att motverka fattigdom utan att påverka social eller ekologisk hållbarhet negativt.
- **Likabehandling och icke-diskriminering.** Den övergripande principen inom EU om likabehandling och icke-diskriminering finner också stöd i svensk lagstiftning genom diskrimineringslagen. Diskrimineringslagen har som ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.
- **Jämställdhet mellan kvinnor och män.** Målet med jämställdhet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Det vill säga att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i livet. Jämställdhetsintegrering är Sveriges huvudsakliga strategi för att uppnå jämställdhetsmål och innebär att ett jämställdhetsperspektiv ska beaktas i all politik som påverkar människors villkor. Eftersom jämställdhet mellan kvinnor och män skapas där ordinarie beslut fattas, resurser fördelas och normer skapas måste jämställdhetsperspektivet finnas med och beaktas i det dagliga arbetet.

Vi har gjort de övergripande principerna till våra egna. Vi har också lagt till en fjärde princip – leadermetoden – eftersom det är grunden för genomförandet av strategin:

- **Leadermetoden.** Leadermetoden innebär att de utvecklingsprojekt som finansieras av strategin ska bygga på lokala behov, engagemang, nytänkande och samarbete. Här deltar föreningsliv, företagande och det offentliga på samma villkor. Det lokala är styrkan och utvecklingen ska drivas av och vara för de som bor, lever och verkar i området.

### **Så beaktas principerna i strategin**

Under programperioden vill vi att de övergripande principerna ska vara levande och finnas med som ett raster från strategiframtagande till genomförande och slututvärdering.

När strategin togs fram beaktades principerna genom design av metod för den lokala förankringsprocessen. Det innebar att jobba öppet och inkluderande där alla välkomnades som medskapare. Vi försäkrade oss om att både kvinnor och män, flickor och pojkar deltog i processen för att få deras olika perspektiv. Hållbar utveckling har redan från start lyfts som behov och möjlighet för den lokala utvecklingen. Principerna har också varit grundläggande för utformning av strategins mål och insatsområden. En djupare beskrivning av strategins framtagning finns att läsa i kapitel 2.

I genomförandefasen kommer principerna att beaktas i vår egen operativa verksamhet, styrelsebeslut och i de projekt som finansieras genom strategin. Exempelvis kommer stadgarna att styra att föreningens styrelse ska ha en jämn fördelning mellan kvinnor och män för att säkra viktiga perspektiv, erfarenheter och behov vid beslutsfattande. I kommunikation om strategins möjligheter vill vi jobba med olika målgruppsanpassade kanaler för att nå ut brett och inkluderande. Vi vill stötta våra projektsökande att designa projektinsatser utifrån principerna och löpande följa upp och utvärdera det hos beviljade projekt. Att principerna får genomslag för vilka projekt som styrelsen prioriterar vill vi säkerställa genom våra urvalskriterier. Vi är medvetna om att kompetens behövs kopplat till de övergripande principerna och att kompetensutveckling kommer krävas för såväl projektägare som leaderföreningens interna organisation. Detta finns närmare beskrivet i kap 5 Genomförande, kap 6 Organisation, och kap 7 Uppföljning och utvärdering.



## 6 Organisation

### 6.1 Partnerskapet och föreningen

Det är den ideella föreningen Leader Gästrikebygden lokalt ledd utveckling som har drivit verksamhet programperioden 2014–2020, som också har varit initiativtagare och projektägare för framtagandet av denna strategi. Föreningen hade vid framtagandet fler än 40 medlemmar från offentlig, privat och ideell sektor. Det var föreningens medlemmar som redan våren 2019 gav styrelsen i uppdrag jobba för en ny strategi och verksamhet i kommande programperiod.

Strategiprocessen har varit bred och inkluderande där alla – inte bara styrelsen eller medlemmar i föreningen – bjudits in att medskapa. Det är i skrivande stund inte klart om samma förening som tagit fram strategin också ska genomföra den eller om det blir aktuellt med en nybildad förening. Vi kan därför inte ännu med säkerhet beskriva vilka aktörer som kommer att ingå som förenings- eller styrelsemedlemmar 2023 och framåt. Men det är sannolikt att flera av aktörerna i partnerskapet också kommer vara representerade i föreningens styrelse.

Vi väljer att som partnerskap lista ett urval av alla de aktörer från områdets privata, ideella och offentliga sektorer som har deltagit i strategiframtagandet. I partnerskapet ingår de offentliga aktörer som förväntas medfinansiera strategin samt aktörer från ideell och privat sektor som företräder breda nätverk i vårt område. Alla aktörer som listats i partnerskapet har blivit tillfrågade om detta och aktivt samtyckt till det. För lista över aktörer i partnerskapet se bilaga 5.

### 6.2 Föreningens styrelse

Leaderföreningens styrelse har ansvaret för strategins genomförande och måluppfyllelse. Flera delar av detta kapitel styrs av föreningens stadgar och av programregelverk som båda kan komma att förändras innan programperioden startar.

#### **Sammansättning och ansvar**

Styrelsen ska bestå av representanter för ideell, privat och offentliga sektor. De tre sektorerna ska ha lika stort inflytande i styrelsen eftersom det är viktigt för den lokala utvecklingen att de samverkar och beslutar på lika villkor. Det säkerställs genom att ingen sektor får tilldelas mer än 49% av platserna i styrelsen. Varje ledamot ska ha en tydlig förankring i den sektor de företräder och de ska vara medlemmar i leaderföreningen via den aktör de företräder. Genom att varje ledamot företräder något ”större” än sig själv i styrelsen finns goda förutsättningar för lokalt förankrade beslut och naturlig informationsspridning om leaderverksamheten i olika nätverk.

Antalet ledamöter i styrelsen behöver vara tillräckligt många för att säkra den lokala förankringen, men samtidigt inte så många att gruppdynamiken går förlorad. Antalet ledamöter bör utifrån det resonemanget vara 12–16 personer. Styrelsen har det yttersta ansvaret och består enbart av ordinarie ledamöter. Beslutsmässighet förutsätter att minst hälften av styrelseledamöterna deltar i beslutsfattandet.

Vid behov kan personer adjungeras in i styrelsen. Den som är adjungerad kan bidra till styrelsens kompetens och diskussioner men har ingen rösträtt.

Jämställda beslut är viktigt i utvecklingsarbetet. En viktig grund är därför att det finns en jämn fördelning mellan kvinnor och män bland ledamöterna. Att främja jämställdhet är också en av de övergripande principerna. Vi är medvetna om att det finns personer som inte identifierar sig som kvinna eller man, därför vill vi vara tydliga med att vi i detta jämställdhetsresonemang utgått från juridiskt kön.

Spridning i ålder och kulturell bakgrund ser vi som viktigt för att olika behov, kunskaper, nätverk och prioriteringar ska tas tillvara i styrelsearbetet. Det innebär att unga såväl som seniorer, inrikes och utrikes födda, de som har generationers släktled på platsen eller själv valt att flytta in - alla är viktiga i utvecklingsarbetet och de välkomnas in i styrelsen. Viktigt är dock att de som väljs in är minst fyllda 18 år. De ska också ha förutsättningar att kunna läsa, förstå och delta i styrelsearbetet kopplat till det regelverk, strategi och projektansökningar som förekommer i leaderverksamheten.

### **Önskvärd kompetens**

Styrelsen ska förutom god lokalkännedom samla många kompetenser och erfarenheter för att kunna axla uppdraget på ett bra sätt. Grundläggande är ett personligt engagemang och tid för uppdraget eftersom alla ledamöters deltagande är viktigt för beslutsförmåga och styrelsens samlade kompetens. Önskvärt är:

- sakkunskap inom strategins mål och insatsområden
- erfarenhet av styrelsearbete
- kompetens inom arbetsgivarfrågor
- kompetens kopplat till uppföljning och utvärdering
- erfarenhet av att driva och redovisa projekt, gärna med EU-finansiering
- kunskap om ekonomistyrning
- kompetens kopplat till hållbarhet och andra övergripande principer.

Vi är medvetna om att kompetensutveckling kommer behövas för att styrelsen ska klara av sitt uppdrag på ett bra sätt. Vilken typ av kompetensutveckling det handlar om beror på vilka personer som väljs in och kan variera under programperiodens gång. Alla ledamöter behöver ha en gemensam baskunskap om uppdraget för att säkra god genomförandekapacitet. Det kommer vi att säkerställa genom att de som väljs in ska ha fått god information om uppdraget innan de tackar ja till nominering. De ska också få en bra introduktionsutbildning.

### **Valberedningen**

Valberedningen är en mycket viktig del av de förtroendevalda i föreningen eftersom deras uppgift är att föreslå vilka som ska ingå i styrelsen.

Sammansättningen för ledars styrelse är komplex. Det ställer stora krav på att valberedningen har tillräcklig lokalkännedom, breda nätverk och kunskap om leaderverksamheten (stadgar, strategi, startbeslut) för att lyckas med sitt uppdrag.

Valberedningen bör ha minst tre, men helst fler representanter som företräder ideell, privat och offentlig sektor i området. Även om det är valberedningen som tar fram förslag till bemanning av styrelse, så är det medlemmarna i föreningen som via årsstämman ytterst fattar beslut om tillsättning. Valberedningens uppdrag är normalt som mest intensivt månaderna innan årsmötet, men de behöver vara väl uppdaterade om leaderverksamheten året om.

### 6.3 Drift – den operativa verksamheten

Leaderföreningens styrelse ansvarar för genomförandet av strategin. Till sin hjälp kommer de att ha ett engagerat team av anställda på leaderkontoret. Styrelsen är ansvarig arbetsgivare för all anställd personal, verksamhetsledaren är operativ chef för övriga anställda i föreningen. Effektivitet i verksamheten ska säkerställas så att strategin genomförs, målen uppnås och regelverket följs. För att det ska fungera så ska de olika delarna av verksamheten följas upp och utvärderas löpande. Driftsbudgeten ska nyttjas på ett ansvarsfullt sätt för att uppnå mesta möjliga nytta. Föreningen finansieras med offentliga medel och är därför skyldig att följa lagen om offentlig upphandling (LOU). Föreningen ska också ha tydliga delegationsordningar som anger vem som får fatta beslut, ingå avtal och liknande.

#### **Bemanning**

Det är viktigt att det finns tillräcklig kapacitet på kansliet för att jobba proaktivt med verksamhetsledning, mobilisering, projektcoachning, uppföljning, effektspridning, kommunikationsinsatser och nätverkande, utöver att hantera handläggning och löpande administration. Hur stort det teamet behöver vara beror dels på budget/projektomfattning, dels på hur omfattande administration som programregelverket medför, inget av det är känt vid tiden för framtagande av strategin. Utifrån erfarenhet av två tidigare programperioder bedömer vi att det optimalt är minst två personer som jobbar med driftsuppdraget. En sådan bemanning skulle ge en hållbar arbetssituation och möjlighet att vara så närvarande och aktiva som vi önskar i det lokala utvecklingsarbetet. Om det blir aktuellt att leaderföreningen äger och driver egna projekt utöver driften, så behöver bemanningen utökas för det i tillräcklig omfattning. Även om synergieffekter kan nås mellan drift och egenägda projekt, så ska de inte överskattas eller byggas in som en permanent lösning för att klara av basbehovet i driften.

Vi ser att det finns möjligheter att dela personal mellan leaderområden, exempelvis för handläggning och ekonomihantering i takt med att projekthanteringen blir alltmer digital. Det skulle kanske kunna möjliggöra att två deltider blir en heltid, vilket kan vara enklare att rekrytera till. Men i praktiken är det dock både en möjlighet och en risk, eftersom oväntad frånvaro på en delad resurs påverkar flera leaderområden negativt samtidigt. Då är det mer rimligt att vi kan ha överenskommelser mellan leaderområden om att vara varandras nödlösningar under kortare perioder om det behövs.

Vi räknar med att köpa in vissa tjänster under programperiodens gång, exempelvis extern utvärdering, bokslutsarbete och revision. Det kan också handla om kompetenser till nytta för kommunikation eller andra mervärden i aktiviteter för våra projekt och målgrupper.

### **Driva LAG-ägda projekt**

Om det behövs så kan styrelsen ta initiativ till att föreningen ska äga och driva egna leaderprojekt utöver driften. Det har vi positiva erfarenheter från sen tidigare programperioder. Här vill vi särskilt lyfta paraplyprojekt som vi har jobbat med i de två föregående programperioderna (senast under namnet ”Sprint”). De har uppskattats av många små och projektovana aktörer samt efterfrågats i framtagandet av denna nya strategi.

### **Önskad kompetens**

Kompetenser som behövs på kansliet omfattar arbetsledning, ekonomi, administration, handläggning, projektredovisning, uppföljning, rapportskrivning, presentationsteknik, coaching, kommunikation, problemlösning, event och projektledning. En del kunskaper är generella och andra specifika för leader. För att förtydliga vilken kompetens som behövs hos de anställda ska roll- och uppdragsbeskrivningar upprättas. Grundläggande kompetens och lämplighet för uppdraget ska säkerställas redan i rekryteringsfasen. Kompetensutveckling kommer att behövas och erbjudas under hela programperioden för att stärka verksamheten och de anställda i sina roller.

### **Var finns vi**

Leaderföreningen har behov av verksamhetslokaler, arbetsplatser för de anställda, sammanträdeslokaler för styrelsen och utrymmen för projektaktiviteter. Hur det behovet ska lösas är inte klart när strategin skrivs. Viktiga lärdomar och insikter från tidigare leaderarbete är:

- digitala lösningar möjliggör flexibilitet och tillgänglighet
- det finns fördelar med att hålla LAG-styrelsens möten på olika platser
- våra målgrupper uppskattar att vi kommer ut till dem istället för tvärt om
- ett fysiskt leaderkontor behöver ha en god tillgänglighet – både i lokalerna och att enkelt kunna resa dit med kollektivtrafik och bil.
- att dela lokaler och sammanhang med andra aktörer skapar synergieffekter
- arbetsplatsen behöver utgöra en god fysisk arbetsmiljö för de anställda

### **Leaderföreningen som arbetsgivare**

Föreningen kommer att vara arbetsgivare för de anställda på leaderkontoret. Styrelsen har enligt arbetsmiljölagen ansvaret för att de anställda har en god arbetsmiljö. En god arbetsmiljö ger förutsättningar för att kunna rekrytera och behålla personal som är en nyckel för att den operativa verksamheten ska fungera. Vår ambition är att leaderföreningen ska vara en attraktiv arbetsgivare och att styrelsen jobbar systematiskt med att skapa förutsättningar för det.

## 7 Uppföljning och utvärdering

En systematisk uppföljning och utvärdering av vår verksamhet ger oss möjligheter till kontinuerligt lärande. Det skapar också förutsättningar för ett mer effektivt genomförande av strategin. Vi kommer att jobba dels med de aktiviteter som är nationella och obligatoriska för alla leaderområden, dels med lokala aktiviteter som vi själva valt.

### **Löpande projektuppföljning**

Vår ambition är att följa upp varje projekt som beviljas stöd, dokumentera resultatet och diskutera utfallet. Ansvar för projektuppföljningen delas mellan leaderkontoret och styrelsen. Hur ofta uppföljning bör göras bedöms utifrån varje projekts förutsättningar. Projektuppföljningen kan undersöka om projekten genomförs enligt plan samt måluppfyllelse, effekter och hur de jobbar med de övergripande principerna. Projekten som beviljas stöd ska informeras om att och hur denna uppföljning ska ske, så de är väl förberedda.

Alla projekt anger indikatormål vid ansökan och utfall vid slutredovisning. Uppföljning av indikatorer ska göras på projektportföljsnivå. Det är leaderkontorets uppgift att regelbundet följa upp och rapportera prognos och utfall för indikatorer till styrelsen. En viktig förutsättning för det är att den digitala e-tjänsten och de handläggningssystem som Jordbruksverket tillhandahåller gör det möjligt att enkelt samla in och sammanställa de uppgifter som behövs.

Resultatet av genomförda uppföljningar ska presenteras på styrelsemöten och där diskuteras och bidra till lärande för både leaderkontoret och styrelsen. Om uppföljningen visar på problem hos pågående projekt bör det leda till lämplig åtgärd. Uppföljningen är viktig inte minst för att säkerställa att styrelsens ledamöter är väl insatta i strategin, det löpande arbetet och hur varje projekt bidrar.

Vi ser en möjlighet att samarbeta med andra aktörer i området för ökat lärande i samband med uppföljning. Exempelvis tillsammans med Region Gävleborg kopplat till länets RUS-arbete.

### **Utvärdering**

Utvärdering ska vara en bedömning av hur väl vi lyckas med strategins genomförande. Det kommer vara intressant både internt och externt att ta del av resultatet och det blir viktigt för lärande och fortsatt utvecklingsarbete. Utvärdering kommer att ske dels internt, dels externt med konsulter som kan uppvisa kompetens och relevant erfarenhet av just projektutvärderingar.

Minst en gång per år eller vid behov ska en intern utvärdering göras av projektportföljens måluppfyllelse i förhållande till strategins mål och budget. Utvärderingen kan föreslå lämpliga åtgärder exempelvis riktade utlysningar, projektcoaching eller justering av urvalskriterier. Utvärderingen utförs av styrelsen tillsammans med leaderkontoret.

Vi planerar att genomföra två utvärderingar där en sker i halvtid och en vid programslut. Ambitionen är att få en utomståendes bedömning av strategigenomförandet och förslag till åtgärder och då upphandla extern konsult för uppdraget.

Utifrån kompetens och erfarenhet i vår strategigrupp kan OECD-DACs standard och principer för utvärderingar vara användbara för oss, vilket innebär att i möjligaste mån använda utvärderingskriterierna Relevans, Sammanhang, Effektivitet, Påverkan and Hållbarhet. Detaljer kring hur utvärderingarna ska göras och när kommer styrelsen planera för i uppstartsfasen av programperioden, då budget och andra programförutsättningar är kända.

### **Obligatoriska nationella aktiviteter för uppföljning och utvärdering**

Utöver våra lokala insatser för uppföljning och utvärdering finns det programkrav och obligatoriska aktiviteter som Jordbruksverket beslutat om. Det är enligt strategihandboken följande:

- gemensam lärande och utvecklingsaktivitet (2025)
- insamling av erfarenheter inför nästkommande programperiod (2027)
- årlig resultatrapport
- digitala dialogmöten.

### **Kapacitet för uppföljning och utvärdering**

Att hantera uppföljning och utvärdering kräver kunskap för att samla in underlaget, analysera, föreslå åtgärder och dra lärdomar från det. Det kräver också resurser i form av tid som behöver avsättas för uppdraget för leaderkontoret, styrelsen och externa resurser.

Kostnaden för uppföljning och utvärdering bekostas av driftåtgärden. När detta kapitel skrivs är det inte känt vilken total driftsbudget vi kommer att ha och då inte heller hur mycket resurser vi kan avsätta till uppföljning och utvärdering. Den främsta kostnaden förväntas vara arbetstid internt och arbetstid för anlitad konsult. Extern specialistkompetens är kostsamt (speciellt för leaderföreningen där även moms är en kostnad) och det är viktigt att tillräckligt med pengar avsätts i driftsbudget för det.

Den interna kapaciteten kommer säkerställas på flera sätt. Vid rekrytering till leaderkontoret och till styrelsen är relevant kompetens och erfarenhet av uppföljning och utvärdering en merit. Om kompetens saknas eller behöver breddas och uppdateras genomför vi utbildningsinsatser. Vi kommer att ha en intern skriftlig rutin för hur vi jobbar med uppföljning och utvärdering och den ska vara väl känd internt. Rutinen blir ett levande dokument som kan uppdateras utifrån nya lärdomar. Den externa kapaciteten för utvärderingsuppdrag säkerställer vi genom att vid upphandling av tjänsten vara tydliga med uppdragets innehåll och kompetenskrav. Vår ambition är att anlita konsulter som besitter erkänd kunskap, relevant erfarenhet och har goda referenser från tidigare uppdrag projektutvärderingar.