

Lokal utvecklingsstrategi för Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling

Sammanfattning

Denna strategi bidrar till utvecklingen av de lokala landsbygderna inom Upplandsbygds område genom leadermetoden. Området innefattar landsbygderna i Knivsta, Sigtuna, Uppsala, Vallentuna och Östhammars kommuner. Privata, ideella och offentliga aktörer har deltagit i arbetet med att ta fram strategin.

Upplandsbygd är en attraktiv bygd att bo i med närhet till storstädernas utbud och växande arbetsmarknad och samtidigt ett rikt odlingslandskap och vackra natur- och kulturmiljöer. Trots detta varierar förutsättningarna mycket mellan olika bygder vad det gäller utbud av service och aktiviteter, kommunikationer, bredbandsutbyggnad, arbetstillfällen och lokal identitet. Flera orter längre bort från städer har en åldrande befolkning och minskande service. I mer tätortsnära bygder är det många som arbetspendlar, vilket skapar ett stort bilberoende och en avsaknad av lokal identitet, mötesplatser och handel. På de platser där befolkningen växer snabbt uppstår intressekonflikter mellan exploatering och att bevara landsbygdens värden.

Samtidigt finns här ett rikt och engagerat närings- och föreningsliv som är drivande i bygdens utveckling. Landsbygderna har också en stor potential att vara en drivbänk för nya hållbara lösningar och ett växande, hållbart näringsliv. De nya hållbara lösningar som gror på Upplandsbygds landsbygder rör allt från hållbar försörjning av mat och energi, till natur- och kulturupplevelser.

Med detta som bakgrund arbetar strategin mot två övergripande mål:

1. Levande och inkluderande bygder
2. Hållbara näringar och nya lösningar

Det första målet syftar till att alla bygder i Upplandsbygds område ska ha stark utvecklingskraft och vara attraktiva bygder där människor lever ett gott liv, känner sig inkluderade och är delaktiga i ortens utveckling. Det andra målet syftar till att utveckla Upplandsbygds landsbygders stora potential att bidra till hållbara lösningar, genom att utveckla och stärka de innovativa hållbarhetsinitiativ som redan finns i området (sociala, ekonomiska och miljömässiga), så att de kan växa, samverka, spridas och expandera sina nätverk.

För att uppnå målen har vi identifierat tre insatsområden:

1. Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap
2. Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap
3. Rikare vatten och landskap

För att lokala entreprenörer ska kunna gå i spetsen för lokal och hållbar utveckling krävs insatser inom företagande och hållbarhet som t.ex. affärsutveckling och nätverksskapande. För att nå målet om inkluderande och levande bygder behöver vi möjliggöra för satsningar som stärker den lokala gemenskapen och den sociala hållbarheten runt om i Upplandsbygd. Det tredje insatsområdet handlar om att stötta ett hållbart brukande och nyttjande av våra vatten, jordar och skogar som tar vara på outnyttjade resurser (t.ex. vass, vildsvin, igenväxta landskap och bortglömda kulturarv) och skapar nya affärsmöjligheter.

För att få långsiktig effekt kommer vi arbeta med denna strategi genom: nätverkande och samverkan, likabehandling och jämställdhet, innovation, samt ett väl förankrat lokalt partnerskap mellan civilsamhälle, privat näringsliv och offentlig sektor.

Summary

This strategy contributes to the development of the local rural areas within Upplandsbygd through the Leader method. The area includes the rural areas of Knivsta, Sigtuna, Uppsala, Vallentuna and Östhammar municipalities. Private, non-profit and public actors have participated in the development of this strategy.

Upplandsbygd is an attractive area to live in, situated close to the big cities' growing labor market and at the same time in a rich agricultural landscape and beautiful natural and cultural environments. Despite this, the conditions vary greatly between different districts in terms of services, communications, broadband, jobs and local identity. Several towns further away from cities experience an aging population and declining services. In areas close to cities, many commute to work, which creates a great dependence on cars and a lack of local identity, meeting places and commerce. In places where the population is growing rapidly, conflicts of interest arise between exploitation and the preservation of rural values.

At the same time, there is a rich and committed business and association life that is a driving force in rural development. Rural areas also have great potential to foster new sustainable solutions and a growing, sustainable business sector. New sustainable solutions that are growing in the rural areas of Upplandsbygd include everything from sustainable supply of food and energy, to nature and cultural experiences.

With this as a background, the strategy works towards two overarching goals:

1. Living and inclusive rural areas
2. Sustainable businesses and new solutions

The first goal aims for all districts in the Upplandsbygd area to be attractive places for people to live a good life, feel included and be involved in the development of the place. The second goal aims to develop the potential of Upplandsbygd's rural areas to contribute to sustainable solutions, by developing and strengthening the innovative sustainability initiatives that already exist in the area (social, economic and environmental), so that they can grow, collaborate, spread and expand their networks.

To achieve these goals, we have identified three focus areas:

1. Local economy and sustainable entrepreneurship
2. Rural development and strengthened community
3. Richer waters and landscapes

In order for local entrepreneurs to be able to take the lead in local and sustainable development, initiatives in entrepreneurship and sustainability are required, such as business development and networking. To achieve the goal of inclusive and vibrant areas, we need to enable initiatives that strengthen the local community and social sustainability around Upplandsbygd. The third focus area is on supporting the sustainable use and utilization of our waters, lands and forests that take advantage of untapped resources (e.g. reeds, wild boar, overgrown landscapes and forgotten cultural heritage) and create new business opportunities.

To have a long-term effect, we will work with this strategy through: networking and collaboration, equal treatment and gender equality, innovation, and a well-established local partnership between civil society, private business and the public sector.

Innehåll

Lokal utvecklingsstrategi för Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling	1
Sammanfattning	1
Summary	2
1 Landsbygdsutveckling genom Leader	5
2 Strategins framtagning	5
3 Utvecklingsområdet	8
3.1 Tabell med statistik	8
3.2 Områdesbeskrivning.....	8
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter	12
4 Mål, insatsområden och indikatorer.....	16
4.1 Vision	16
4.2 Mål.....	16
4.3 Insatsområden.....	20
4.4 Indikatorer och målvärden.....	23
EU:s resultatindikatorer	26
Nationella indikatorer	26
Lokala indikatorer.....	27
5 Genomförande	31
5.1 Kommunikation.....	31
5.2 Urvalsprocess	31
5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer	32
5.4 Effekter	34
5.5 Hur främjar strategin innovation?	37
5.6 Övergripande principer.....	37
6 Organisation.....	41
6.1 Partnerskapet och föreningen	41
6.2 Föreningens styrelse	41
6.3 Drift – den operativa verksamheten	44
7 Uppföljning och utvärdering.....	47

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

En bredd av olika aktörer har deltagit i arbetet med att ta fram den här strategin. Under året har vi haft regelbundna möten med vår styrelse, som representerar många olika kompetenser. Inför strategiprocessen bildade vi en strategigrupp i styrelsen som har varit speciellt dedikerad till att arbeta med framtagandet av den nya strategin.

Under våren 2021 har vi haft fem kommunvisa möten – ett med varje kommun inom Upplandsbygd. Vi är glada att Vallentuna kommun har gått med i föreningen, vilket stärker vår närvaro i Stockholms län. Mötesdeltagarna (sammanlagt 106 st) har representerat privat näringsliv, ideell verksamhet och offentliga organisationer, även om antalet och fördelningen mellan sektorerna har varierat. Mötena syftade till att samla in information till vår SWOT-analys, sprida information om Leader och Upplandsbygds arbete, samt att stärka lokala nätverk. Dessa möten hjälpte oss att nyansera bilden av hur olika förutsättningarna för landsbygdsutveckling är, mellan kommunerna men också inom en kommun (se 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter, samt Bilaga 2). Deltagarnas engagemang gav mötena energi och en känsla av möjligheter. Det förtydligade ytterligare hur viktiga lokala eldsjälarna är för livet i en bygd och Leaders roll i att stötta dem.

För att komplettera de kommunvisa mötena har vi haft fyra tematiska träffar som har utgått från våra hållbarhetsnätverk: Återvinnarna, Inkluderarna, Innovatörerna och Platsutvecklarna. Dessa möten har innefattat presentationer från lyckade projekt, information om den kommande strategin, samt diskussioner om intressanta projektidéer framöver och hur Upplandsbygd kan utveckla sitt arbete. De fyra

nätverksträffarna hade sammantaget ca 40 deltagare. Trots att grupperna var små nådde de ut till engagerade nyckelpersoner på landsbygderna, från det privata näringslivet och från civilsamhället. Dessa möten bekräftade möjligheterna till hållbara innovationer som Upplandsbygds landsbygder och entreprenörer erbjuder, samt Leaders roll i att möjliggöra dessa, genom finansiering, nya nätverk och samarbeten.

På grund av den rådande pandemin har alla möten varit digitala och vi har successivt byggt vår kompetens kring digitala mötesformer och -verktyg. Även om vi inte har kunnat skapa den känsla av mobilisering som fysiska träffar ger, har det digitala formatet möjliggjort för landsbygdsbor att delta från sina hem, utan extra tidsåtgång och miljöpåverkan från resor.

Utöver mötena med olika aktörer i bygderna har vi också haft givande möten med vår kommungrupp som består av minst en tjänsteperson från varje kommun som jobbar med landsbygdsutvecklingsfrågor. Kommungruppen har hjälpt oss att stämna av hur vår strategi relaterar till deras utvecklingsplaner och -program. Vi har även haft möten med regionrepresentanter i vårt område, samt övriga leaderområden inom regionen, för att bland annat diskutera den nya programperioden, strategier och möjliga samarbeten. Dessa möten har hjälpt oss att sätta vårt arbete i ett större regionalt sammanhang. Sammanfattningsvis har de här mötena bekräftat att Upplandsbygds arbete ligger i linje med andra utvecklingsstrategier i vårt område och kompletterar existerande insatser genom leadermetodens fokus på samverkan, underifrånperspektiv och nätverkande.

Under 2018–2019 deltog Upplandsbygd i ett kompetensutvecklingsprogram lett av Stockholm Resilience Centre om hur man kan använda resiliensforskning i strategiskt hållbarhetsarbete¹. Tillsammans med styrelsen och kommungruppen har kansliet (med hjälp av resurspersoner från Stockholm Resilience Centre) genomfört utbildningsinsatser och en analys av Upplandsbygds område utifrån sju principer för resiliens², vilka inkluderar t.ex. mångfald, nätverk och beroende av naturresurser. Resiliens speglar bygders förmåga att stå emot, anpassa sig och förnya sig inför olika kriser och förändringar. Med utgångspunkt i rådande pandemi har vi sett detta som ett centralt perspektiv att ha med i framtagandet av utvecklingsstrategin.

Den 20 augusti 2021 skickade vi ut ett utkast på strategin för synpunkter. Utskicket gick ut till alla medlemmar, styrelseledamöter och deltagare från nätverksträffar

¹ “Applying resilience at local and regional level in Sweden”, 2020: <https://stockholmresilience.org/impact/applying-resilience-at-local-and-regional-level-in-sweden.html>, Stockholm Resilience Centre.

² “Resiliens i praktiken: Sju principer som bygger resiliens i social-ekologiska system”, <https://applyingresilience.org/sv/start-sv/>, Stockholm Resilience Centre.

och de kommunvisa mötena. Sammanlagt fick vi in synpunkter från X antal personer som har hjälpt oss att förbättra och utveckla strategin ytterligare.

I övergången från den förra programperioden till den nya har vi en god kontinuitet i föreningen, som gör det lättare att ta vara på tidigare erfarenheter och bygga vidare på vårt redan framgångsrika arbetssätt och upparbetade relationer. Under våren 2021 utförde styrelsens utvärderingsgrupp två enkäter till två olika målgrupper för att samla in synpunkter på den gamla strategin samt önskemål på den nya strategin. En extern utvärderare anlätades också under samma period för att kvalitativt och framåtsyftande utvärdera verksamheten. Resultaten från utvärderingarna visade att föreningen gör ett bra jobb, men behöver arbeta mer för att brygga över inriktningen mot hållbar utveckling med mer traditionell landsbygdsutveckling inom Leader, vilket har varit en av ambitionerna med den är strategin. Erfarenheter från föregående period är att strategin var spretig och i vissa fall hade en otydlig inriktning. Det fanns bland annat för många mål, insatsområden och indikatorer vilket var förvirrande för alla parter och då inte minst för projektsökande. Erfarenheterna från det tidigare insatsområdet "Ungdomar" visade exempelvis att vi kan arbeta för mer åldersintegrering genom att inkludera ungdomsperspektivet på tvärsen i alla insatsområden. Ambitionen i framtagandet av den nya versionen har varit att ta fram en tydligare och mer sammanhållen berättelse om vad vi ser som problemen och vilken förändring vi vill skapa. En tydligare strategi kommer göra det lättare att jobba mer strategiskt, kommunicera vad vi gör till andra, samt att utvärdera vårt arbete.

3 Utvecklingsområdet

3.1 Tabell med statistik

Ämnesområde	Variabel	Värde	
Områdets storlek	Antal invånare	120 585	
	Storlek i km ²	5030,9	
	Invånare per km ²	24	
Befolkningsstruktur	Andel av befolkningen som är utrikes född	12%	
	Andel av befolkningen i intervallerna (%):	Kvinnor	Män
	0-15 år	11	11
	16-24 år	4	5
	25-44 år	12	12
	45-64 år	12	13
65- år	9	9	

3.2 Områdesbeskrivning

Området omfattar fem kommuner i två län: Östhammars kommun, Uppsala kommun och Knivsta kommun i Uppsala län samt Sigtuna kommun och Vallentuna kommun i Stockholms län.

Kommunernas läge i en storstadsregion skapar goda förutsättningar för landsbygdernas utveckling och tillgång till Europas snabbast växande arbetsmarknadsregion. Det finns många natur- och kulturmiljöer som har utvecklats sedan förhistorisk tid. Det ger området goda möjligheter för företag att växa inom exempelvis besöksnäring, lokal matproduktion och försäljning av lokala produkter och rekreation. Trots detta varierar förutsättningarna för utvecklingen av landsbygderna inom området, bland annat beroende på skillnaderna i naturförhållanden, demografi, utbildningsnivå, tillgång till arbetstillfällen, bostäder och kommunikationer.

Natur och kultureresurser

Landskapet i området Upplandsbygd har stor variationsrikedom; här finns slätter, gamla slättsjöar, strandängar med ett stort fågelliv, vandringsleder, vidsträckt skogar, historiska jordbrukslandskap, våtmarker, skärgård, hav och sjöar.

Naturgeografiskt karaktäriseras området av ett relativt flackt landskap med låg höjd över havet. Få områden ligger högre än 50 meter över havet. Till exempel i Sigtuna kommun är Järnberget med sina 65 m den högsta punkten. Berggrunden utgörs huvudsakligen av nära 2 miljarder år gamla gnejsliknande bergarter. Efter istidens slut för ca. 10 000 år sedan täcktes hela området av hav men i takt med landhöjningen, nu ca 4 mm per år, har mer och mer land blivit torrlagda. När höjder dök upp ur havet svallades de av vågor så att berget frilades mer eller mindre. Längre ner i sluttningarna ligger moränen kvar, men ofta rätt grovkornig

eftersom de finaste partiklarna har svallats ur. Ytterligare längre ned, i låglänta områden, kanske under 30 m över havet, har dessa finkorniga partiklar sedimenterat och gett upphov till dagens utbredda bördiga lerslätter och ställvis förekommande våtmarker och sjöar. I områdets nordöstra del är våtmarker relativt frekventa beroende på att det lågt liggande och flacka landet missgynnat avrinning.

Sammantaget har detta lett till ett mosaikliknande landskap där skogbevuxna höjder med mager mark omväxlar med bördig jordbruksmark och våtmarker. Slättbygderna med bördiga lerjordar finns i de centrala och södra delarna av området, i Uppsala, Knivsta, Sigtuna och Vallentuna kommuner. Odlingsmarken i de västra och nordöstra delarna är uppbruten i mindre enheter och omgiven av skog. I kustbygden och Gräsö skärgård är åkrarna små och insprängda i ett kuperat landskap med morän och hållmarker. Odlingslandskapet i Vallentuna kännetecknas av gamla anor och har dalgångar som är riksintressanta för naturvården. Dalgången från Helgösjön i norr, till Angarnssjöängen i söder, hyser länets största periodiskt översvämmade odlade marker. Angarnssjöängen är en sänkt slättsjö med stora strandängar av stort värde för fågellivet.

Ett karaktäristiskt inslag är förekomsten av stora rullstensåsar som sträcker sig i nord-sydlig riktning från nordöstra Uppland ned mot Södertörn. De har haft en stor kulturhistorisk betydelse för samhället, t.ex. för vägar, och är säkert en viktig orsak till att Uppsala ligger just där det ligger. Idag är rullstensåsarna viktiga grundvattenmagasin.

Ur ett svenskt perspektiv har området ett gynnsamt klimat med låg nederbördsmängd, hög sommartemperatur och milda vintrar.

Området har varit bebott och brukat sedan förhistorisk tid på grund av sitt goda läge och naturförutsättningar. Regionen är mycket välkänd för sina många och värdefulla fornlämningar och kulturmiljöer, till exempel i Vendel- och Alundaområdet samt Markim- Orkesta som en levande småskalig och odlingsbygd i världsklass samt de förhistoriska vattenlederna Långhundraleden och Vintervägen.

I den södra delen av länet och trakten kring Mälaren finns stora bondgårdar, slott och herrgårdar som markerar jordägarnas sociala status. De ståtliga slotten och herrgårdarna är ett resultat av adelns ekonomiska maktställning och uppförda enligt då rådande stilideal i Europa.

Järnhanteringens storhetstid i Uppland gör sig påmind på flera platser, inte minst med de storslagna bruksmiljöer som växte fram här under 1600- och 1700-talen. De många vallonbruk som finns i norduppland speglar järnets storhetstid. De är idag viktiga kulturarv och kulturella centra som lockar många besökare.

Det linneanska arvet utgör en viktig del av den vetenskapliga kulturen i området. Carl von Linnés historia finns bevarad i fysiska platser, hus, trädgårdar och exkursionsleder, välkända och uppskattade besöksmål.

Folkmusiktraditionen är levande och flera folkmusikevenemang och spelmansstämmor arrangeras årligen. Det lokala musiklivet är starkt i områdets kommuner, inte minst när det gäller körverksamhet. Uppsala erbjuder områdets största och mest attraktiva kulturutbud, vilket många invånare från områdets övriga kommuner gärna tar del av.

Näringsliv, utbildning och arbete

Med de större tätorterna inräknade finns i området ett diversifierat näringsliv, med teknik- och kunskapsintensiva företag inom gruvverksamhet, stål, skog, energi och bioteknik. Här finns Uppsala Universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet samt närhet till universitet, högskolor och institut i Stockholm, Gävle och andra tätorter i Mälardalen. Sammantaget har såväl näringsliv som universitet och offentlig förvaltning goda nätverk både nationellt och internationellt. Närhet till landets största internationella flygplats ger bra förutsättningar för utveckling av näringsverksamheter och service. Tillsammans utgör detta viktiga resurser för bygdernas utveckling.

I Upplandsbygds geografiska område är offentlig sektor en viktig arbetsgivare inom vård och utbildningsområdet. De areella näringarna – jord- och skogsbruk – är också viktiga för sysselsättningen, liksom byggföretag, entreprenadföretag och företag som erbjuder olika typer av företagstjänster.

De södra delarna av området kännetecknas av större lantbruksföretag med inriktning mot växtodling, och en stor andel landsbygdsbor lever utanför de mindre tätorterna. Invånarnas utbildningsnivå är generellt sett högre i söder än i de västra och nordliga delarna.

I de västra och nordliga delarna finns en mångfald av mindre orter med industriproduktion. Lantbruksföretagen är mindre och inriktade på animalieproduktion, ofta med skogsbruk och entreprenaduppdrag som kompletterande verksamheter. I kustområdet spirar en utveckling av företagande riktat mot besöksnäringen.

Småföretagen har stor betydelse för tillgången till arbete och service och för att möjliggöra lokalsamhällets framväxt och utveckling – de skapar förutsättningar för en levande och livskraftig landsbygd. Sedan några år tillbaka har man kunnat se en ökning av antalet lokala mathantverkare och producenter av närproducerade produkter.

Befolkningsstruktur och befolkningsförändring

Området som helhet kännetecknas av inflyttning, särskilt i de sydliga delarna. Här finns goda pendlingsmöjligheter till Uppsala och Stockholm. Demografin skiljer sig betydligt mellan tätorter och omland: med fler äldre på landsbygden och i de västra och norra delarna av området. Befolkningen minskar i de perifera områdena på grund av en nettoutflyttning till tätorterna. I de södra delarna finns det betydligt fler invånare med utomnordisk bakgrund.

Service och infrastruktur

Det finns generellt sett ett bra vägnät i området och god tillgång till el, vatten och avlopp. Samtidigt skiljer sig servicenivån och möjligheten att ta sig med kollektivtrafik väldigt mycket inom området och även inom de olika kommunerna. Även om vägarna är förhållandevis bra, finns det stora svårigheter med exempelvis trafiksäkerhet och bärighetsklassning på det statliga och privata vägnätet.

Det finns en tydlig klyfta mellan landsbygden och tätorterna när det gäller tillgång till digital infrastruktur. Länsstyrelsen i Uppsala län har haft vissa resurser för utbyggnad av bredband på landsbygden, men utnyttjandet har hittills varit lågt. Inom det kommande landsbygdsprogrammet kommer Länsstyrelsen Uppsala län ha större resurser för att stödja bredbandsutbyggnad.

I delar av området minskar landsbygdsbefolkning och samhällsservice. Uppfattningen inom Upplandsbygd är att tätortsnära landsbygd och små orter i stadens närhet missgynnas i samhällsplaneringen. Det kan gälla busslinjenätet, nybyggnationer och sophämtning, men också om sådant som remissförfaranden. Dessa områden blir ofta pendlarområden där engagemanget och den lokala identiteten försvagas. På många håll avvecklas den lokala servicen, vilket kan leda till att bygdegemenskapen minskar.

Identitet

Området kännetecknas som helhet av en mångfald av olika identiteter snarare än en sammanhållen uppländsk identitet.

I Uppsala, Knivsta, Sigtuna och Vallentuna identifierar man sig ofta utifrån eller i relation till centralorten, men även i viss mån till den närmaste tätorten och som en medlem av en bygd. I Östhammars kommun ser situationen lite annorlunda, med många mindre och ganska starka tätorter som i viss mån vuxit fram som ”kompleta orter” i god samkonkurrens med övriga orter. Avsaknaden av en stor centralort används som ett motiv för att lyfta upp det särskilda i det lokala: i en social och kulturell dimension och i ett naturresssammanhang. Mångfalden människor med olika bakgrund är starkt begränsad på landsbygden i jämförelse med områdets tätorter.

Föreningar

Området har ett brett utbud av föreningar. Befolkningen på landsbygden och i de mindre tätorterna har ofta ett större engagemang i föreningslivet än de som är bosatta i de större orterna. De ideella föreningarnas verksamhet har en viktig roll i att skapa en rik fritid. Engagemang i t ex idrottsrörelsen eller i kulturföreningar är ofta identitetsskapande och utvecklar en känsla för den egna bygden. Idrotten är dessutom ofta organiserad på en regional nivå, vilket bidrar till att vidga känslan av gemensam identitet.

I några kommuner har de ideella föreningarna organiserat sig i föreningsråd för att tillsammans kunna framföra föreningslivets synpunkter bl.a. på hur kommunen planerar och använder olika offentliga anläggningar. Det förbättrar möjligheterna att utbyta erfarenheter och ordna föreningsgemensamma arrangemang, samt möjlighet att samverka kring befintliga mötesplatser och resurser.

Angränsande utvecklingsområden

Leader Stockholmsbygd, Leader Nedre Dalälven och Leader Mälardalen gränsar till Upplandsbygd och är samarbetsområden som det är önskvärt att Upplandsbygd har nära kontakt med.

3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

Ojämna förutsättningar och behov av stärkt lokal sammanhållning och utvecklingskraft

SWOT-analysen (Bilaga 2) visade hur förutsättningarna för att leva ett gott liv skiljer sig mycket mellan olika bygder vad det gäller t.ex. utbud av service och aktiviteter, kommunikationer, bredbandsutbyggnad, arbetstillfällen, lokal identitet och bygdekänsla. Även om Upplandsbygd inte har någon direkt avfolkningsbygd, finns flera orter längre bort från städer och kommunikationer med en åldrande befolkning och minskande service, där t.ex. landsbygdsskolor läggs ner.

Fiberutbyggnad är en viktig förutsättning för landsbygdsutveckling, men har inte nått ut överallt. I andra mer tätortsnära bygder är det många som arbetspendlar in till staden, vilket skapar ett stort bilberoende och att många upplever en avsaknad av lokal identitet, lokala mötesplatser och handel. Eftersom Upplandsbygds befolkning växer finns här också områden som bebyggs snabbt där det uppstår intressekonflikter mellan exploatering och att bevara landsbygdens värden, t.ex. bördig åkermark och kulturmiljöer, samtidigt som nyinflyttade behöver bli en del av lokalsamhället. Här finns behov av en uthållig utveckling av platser som tar hänsyn till naturliga förutsättningar, såsom tillgång till dricksvatten, och värnar värdefulla kultur- och naturmiljöer och odlingsmarker. Föreningslivet skiljer sig också mycket åt, där vissa orter är kända för sina engagerade föreningar, medan andra har få som är ideellt aktiva. Till framtidsutmaningarna hör att utveckla

bygden och samtidigt bibehålla jordbruksproduktion, biologiska värden och rekreationsvärden för en stigande populationstäthet.

Den här bilden av ojämna förutsättningar för landsbygdsutveckling stärks också av Uppsala kommuns sociala kompass³ – en statistik analys som visar på stora socioekonomiska skillnader mellan landsbygden i olika delar av Uppsala kommun. Utmaningen är att skapa en levande landsbygd i hela Upplandsbygds område som ger både unga och äldre, oavsett etniskt ursprung, tillgång till utvecklade arbetsuppgifter, väsentlig samhällsservice och en meningsfull fritid. Gemensamt för många bygder är att de behöver stärka sin förmåga att forma sin egen utveckling i en önskvärd riktning, i samverkan med privata och offentliga aktörer. Grundläggande infrastruktur i form av kommunikationer och god servicenivå är en förutsättning för den lokala utvecklingskraften. En utmaning för många föreningar är att hålla engagemanget levande och locka till sig fler nya medlemmar och unga. Dialogen mellan lokala landsbygdsaktörer och beslutsfattare är igång i flera kommuner, men kan förbättras och ha ett tydligare landsbygdsfokus. En masteruppsats⁴ om hållbar landsbygdsutveckling och samverkan mellan offentliga aktörer i Upplandsbygd visade hur kommuner, regioner och länsstyrelser skulle kunna koordinera sig och samarbeta mer effektivt för att säkerställa likvärdig service till Upplandsbygds växande landsbygdsbefolkning.

Samtidigt finns här också många styrkor och möjligheter att ta vara på som stöttar bygdernas utveckling. SWOT-analysen lyfte fram att Upplandsbygd är en attraktiv bygd att bo i med närhet till storstädernas utbud och samtidigt ett rikt odlingslandskap och vackra natur- och kulturmiljöer. Här finns redan många småföretagare och föreningar och nuvarande trend av att fler vill bo på landet kan skapa ett större underlag för lokalt näringsliv, infrastruktur, service och utbud av kultur- och fritidsaktiviteter. Pandemin har drabbat vissa verksamheter, områden och föreningar hårt (t.ex. hotell- och besöksnäring i anslutning till Arlanda) och gjort många människor mer isolerade i sina hem. Samtidigt har den också gjort landsbygden ännu mer attraktiv för boende och besökare, genom att öppna upp möjligheter för "hemestrände" och distansarbete. Den har också skyndat på digitaliseringen och visat hur viktig fiberutbyggnaden är för landsbygdernas utveckling. Leader och Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling ses av många som en möjlighet för att lokala föreningar, initiativ och eldsjälar ska kunna komma igång, samarbeta, bibehålla och utveckla sin verksamhet. Upplandsbygd möjliggör också samverkan mellan offentliga aktörer på lokal och regional nivå kring landsbygdsfrågor.

³ "Den sociala kompassen 2018 – nio nyanser av Uppsala", <https://www.uppsala.se/kommun-och-politik/sa-arbetar-vi-med-olika-amnen/sa-arbetar-vi-med-social-hallbarhet/den-sociala-kompassen/>

⁴ Hallnäs, C., 2020, "Collaboration for Sustainable Rural Development", Master thesis in Sustainable Development, Institutionen för geovetenskaper, Uppsala universitet.

Landsbygdernas potential som drivbänk för hållbara lösningar och företagande

Landsbygderna har stor potential att vara en drivbänk för nya hållbara lösningar och ett växande, hållbart näringsliv. Upplandsbygd har flera styrkor som ger oss goda förutsättningar att ta vara på den potentialen. Här finns ett rikt natur- och kulturlandskap med goda möjligheter till odling, rekreation, skogs- och vattenbruk. Det geografiska läget och relativt väl utbyggda kommunikationer ger närhet till en stor marknad med medvetna och köpstarka konsumenter. I den stadsnära landsbygden där stadsbor och landsbygdsbor möts uppstår en kreativ miljö för att pröva nya idéer och starta nya företag. I regionen finns flera viktiga kunskapscentrum; regionens universitet, högskolor och forskningsinstitut. SWOT-analysen lyfte fram lokala gräsrotters öppenhet för nytänkande och innovation och möjligheter i nya verksamheter och företag, kopplat till t.ex. naturturism och närodlat mat (Bilaga 2). Upplandsbygds arbete med fyra hållbarhetsnätverk under den förra programperioden, samt de nätverksträffar som har genomförts under våren 2021, har visat att det finns ett stort engagemang och kunnande i både sociala och miljömässiga hållbarhetsfrågor och många lokala eldsjälar och entreprenörer som har idéer som de skulle vilja förverkliga.

Hallnäs intervjustudie med offentliga representanter visade att det finns ett stort engagemang för hållbarhetsfrågor även på kommunerna och att många ser att landsbygden har en central roll. Gröna näringar har en viktig roll i försörjningen av förnybara resurser som behövs för att nå målen om ett fossilfritt samhälle och minska vårt importberoende. De intervjuade kommunrepresentanterna påpekade också att landsbygderna erbjuder utrymme att vara mer flexibel och experimentera med alternativa lösningar på ett sätt som ofta är svårare i staden. Vid övergången till ett hållbart samhälle är stadens samverkan med landsbygden, dess kultur, kunskap, tradition och naturresurser en förutsättning. Staden är beroende av landsbygden och landsbygden är beroende av staden. Landsbygden har också styrkor som kan minska samhällets sårbarhet mot kriser, genom t.ex. ökad självförsörjning.

Upplandsbygds styrkor ger oss goda förutsättningar att ta vara på möjligheterna i den större samhällstrenden kring hållbar utveckling på ett sätt som skapar lokala nyttor. Inriktningen mot hållbar utveckling syns på flera områden i samhället. Större industrier är på gång att ställa om till förnybar energi och cirkulära modeller. Uppsala kommun är långt framme med att vara klimatsmarta och minska transporter. Politik på nationell nivå och EU-nivå syftar mot fossilfri omställning av energisystem och transporter och hållbart skogs- och jordbruk. Leader har länge haft fokus på landsbygdens ekonomiska utveckling, men det är nu tydligt att även de sociala och ekologiska värdena inkluderas. Pandemin har i vissa sammanhang bromsat hållbarhetsarbetet (t.ex. med Agenda 2030) för att andra frågor blivit mer akuta. Samtidigt har den också öppnat upp möjligheter för fler att komma ut i

naturen, jobba hemifrån och handla varor och tjänster lokalt och intresset för lokal livsmedelsproduktion har ökat.

De nya hållbara lösningar som gror på Upplandsbygds landsbygder rör en bredd av olika sociala och miljömässiga hållbarhetsfrågor. Det kan exempelvis handla om innovativa lösningar för lokala kommunikationer och energieffektiva transporter, digitala plattformar för att sälja lokal mat, återbruk och resurshushållning, mötesplatser för integration, natur- och kulturupplevelser som återknyter människors kontakt med lokala landskap och platser, förnybara energisystem och hållbara vattenlösningar. Vilka lösningar som är mest aktuella på en plats beror på den specifika bygdens förutsättningar och behov. Dessa lösningar kan stärka och jämna ut samspelet mellan stad och land, sluta kretslopp av näring och andra resurser, öka självförsörjningsgraden avseende livsmedel, energi och material, öka den biologiska mångfalden, ersätta fossila bränslen och hantera sociala utmaningar. Lösningar kan vara lokala eller verka över ett större område, men det viktiga är att de ger nytta för landsbygderna i Upplandsbygds område, i form av t.ex. arbetstillfällen, uthålliga platser, konkurrenskraft och innovationskraft, stärkta lokala ekonomier och fler unga som blir intresserade av landsbygdsutveckling. Upplandsbygds arbete hittills visar att föreningen har en viktig roll och nisch i att möjliggöra nya hållbara idéer och stötta dem att växa, spridas och hitta nya samarbeten.

4 Mål, insatsområden och indikatorer

4.1 Vision

Vision för landsbygderna i vårt område år 2027:

“Blomstrande och inkluderande bygder

för ett gott och hållbart liv

där människor och idéer växer”

När vi reser genom Upplandsbygd ser vi **blomstrande och inkluderande bygder**. Den lokala gemenskapen och näringslivet är starkt och det finns en rik mångfald i landskapet. Lärdomarna från Covid19-pandemin har tagits tillvara och gjort oss bättre rustade för att möta nya utmaningar. I och med digitaliseringen är möjligheten att bo och verka lokalt god. Det gör att invånarna känner stor tillhörighet och värnar sin lokala miljö i hög utsträckning. När arbetspendlingen minskar har fler tid för frivilliga insatser i föreningslivet och den nya förstärkningen av frivilliga krafter öppnar upp tidigare slutna strukturer och möjliggör för fler att ingå i gemenskapen. Det ökade engagemanget möjliggör också för givande samarbeten mellan orter i regionala nätverk.

Bygderna i området är kända för att kunna erbjuda de som bor där **ett gott och hållbart liv** eftersom det finns meningsfull sysselsättning, god service och sociala sammanhang att ingå i. Bygderna möjliggör också en hållbar livsstil då livet här inte präglas av konsumtion som tär på jordens resurser. Istället är det möjligt att införskaffa livsmedel, hantverk och tjänster direkt från producenter som tar stort ansvar för innehåll och produktion. Samspelet mellan stad och land är mer jämlikt och till ömsesidig nytta för alla invånare. Landsbygderna är drivbänkar för nya hållbara affärsmodeller som är cirkulära, fossilfria och tillgängliga för alla. Den stora lokala efterfrågan på hållbara lösningar inom energi, livsmedel och tjänster skapar ett entreprenöriellt klimat som gör Upplandsbygd till ett område **där människor och idéer växer**.

4.2 Mål

Upplandsbygd har två övergripande mål med sitt arbete:

1. *Levande och inkluderande bygder*
2. *Hållbara näringar och nya lösningar*

1. Levande och inkluderande bygder

Det här målet syftar till att alla bygder i Upplandsbygds område har stark utvecklingskraft – både i privat verksamhet och i föreningslivet, och erbjuder goda möjligheter för människor att bo och verka. Det är attraktiva bygder där människor

lever ett gott liv, känner sig inkluderade och är delaktiga i ortens utveckling. Även på de mindre orterna kan boende få den offentliga och privata service de behöver. Föreningsliv erbjuder möjligheter till samvaro och engagemang och det finns en känsla av gemenskap och sociala sammanhang – att människor bryr sig om varandra och känner för sitt lokalsamhälle. Det innefattar också en vilja att värna och utveckla den lokala natur- och kulturmiljön så att utveckling inte utarmar en plats, utan skapar långsiktigt uthålliga bygder.

En levande landsbygd förutsätter utbyten och samspel med städer. Vallentuna, Märsta och Uppsala är utanför vårt område, men har ett ömsesidigt beroende med omgivande landsbygder. Många människor jobbar i städer och vill bo på landsbygd. Många landsbygdsbor har vidsträckta nätverk – i städer och utanför vårt område, vilket är en del av landsbygdens resurser. Målet strävar efter att utjämna flödet mellan stad och land.

Målet syftar också till att stärka bygdens motståndskraft, genom att uppmuntra en mångfald av människor och näringsverksamheter, lokala nätverk och sammanhållning som ger fler alternativ och gör att vi kan hantera kriser bättre. En decentralisering av service och infrastruktur på flera olika orter bidrar också till att minska samhällets sårbarhet.

Hur kom vi fram till målet och hur knyter det an till behov i SWOT-analysen?

Formuleringen är ny, men målet är egentligen inte något nytt. Att arbeta för levande bygder har länge varit en central del av Upplandsbygds verksamhet. De specifika behoven för att en bygd ska leva och utvecklas skiljer sig mellan olika delar av området. I SWOT-analysen framkom behov på vissa platser av bättre service, kommunikationer, infrastruktur och bredbandsutbyggnad. De mer perifera orterna med åldrande (och ibland minskande) befolkning har behov av förnyring och framtidstro. I mer stadsnära områden upplever man istället ett större behov av mötesplatser, sammanhållning, lokal identitet och integration av nyinflyttade. På flera platser behövs en bättre dialog med beslutsfattare, större delaktighet av unga och nya grupper i landsbygdsutvecklingen och en ökad förmåga att styra bygdens utveckling i en önskvärd riktning.

Hur har samordning med andra utvecklingsplaner i området påverkat val av målet?

Målet ligger i linje med kommunala och regionala utvecklingsplaner, men kompletterar genom att ha ett större fokus på lokala gräsrotter och stötta deras förmåga driva positiv förändring. Upplandsbygds roll i landsbygdsutvecklingen kompletterar också de andra samhällsaktörerna genom att fungera mer som en "brobyggare" som underlättar kommunikation och samverkan mellan kommuner, regioner och länsstyrelser i vårt område.

Hur bidrar målet till nationella, europeiska (Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling) och globala mål (Agenda 2030)?

Det här målet bidrar till målen: “levande landsbygd”, “stödja generationsskiften” och “bevara landskap och biologisk mångfald” inom EU:s gemensamma jordbrukspolitik. Målet bidrar också till att hantera utmaningen i “demografiska förändringar och ökade klyftor” som lyfts fram i den nationella strategin för hållbar regional utveckling, samt även till två av de strategiska områden som den nationella strategin pekar på: “likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet” och “tillgänglighet i hela landet genom digital kommunikation och transportsystem”. I Agenda 2030 bidrar målet framförallt till Mål 3: “God hälsa och välbefinnande”, Mål 10: “Minskad ojämlikhet”, samt Mål 16: “Fredliga och inkluderande samhällen”.



2. Hållbara näringar och nya lösningar

Det andra målet syftar till att utveckla Upplandsbygds landsbygders stora potential att bidra till lokala lösningar för hållbar försörjning av mat, fiber, vatten och energi, slutna kretslopp, stärkta ekosystem, hälsa, integration och innanförskap. Genom samverkan över sektorer blir landsbygderna drivbänkar för hållbara lösningar och upplever ett växande, hållbart näringsliv, företagande och även entreprenörskap inom föreningslivet. Landsbygderna bidrar till globala hållbarhetsmål med nya innovativa lösningar som ger lokala nyttor, exempelvis i form av fler arbetstillfällen. Nätverken mellan stadsbor och landsbygdsbor stärks när de jobbar tillsammans mot gemensamma mål, såsom en ökad lokal livsmedelsförsörjning. Målet syftar till att utveckla och stärka de innovativa hållbarhetsinitiativ som redan finns i Upplandsbygds område (sociala, ekonomiska och miljömässiga), så att de kan växa, samverka, spridas och expandera sina nätverk. Det här bidrar till en positiv berättelse om landsbygdenas möjligheter som skapar meningsfullhet och stärker landsbygdens attraktivitet, speciellt hos unga.

Hur kom vi fram till målet och hur knyter det an till behov i SWOT-analysen?

Det här målet kommer ur Upplandsbygds arbete med Agenda 2030 och fyra hållbarhetsnätverk under den tidigare programperioden. I SWOT-analysen identifierades miljö och klimat som ett viktigt hot, samtidigt som deltagarna såg stora styrkor i landsbygdernas natur- och kulturvärden och rika odlingslandskap. Med den utgångspunkten tar det här målet vara på de många möjligheterna i hållbara näringar och företagande, t ex inom lokal livsmedelsproduktion och natur- och kulturturism, som lyftes fram både i SWOT-analysen och tidigare genomförda nätverksträffar. Det här målet handlar framförallt om att ta vara på dessa möjligheter på ett sätt som också stärker bygders attraktivitet. SWOT-analysen tryckte också på att Upplandsbygd bör göra detta genom att främja innovation, nytänkande och samarbete.

Hur har samordning med andra utvecklingsplaner i området påverkat val av målet?

Det här målet går i linje med kommunala och regionala strategier för att minska klimatpåverkan, främja innovation och skapa hållbar näringslivsutveckling. Leader kan på detta sätt fungera som en interventionsstrategi för att bidra till positiv förändring för att bättre möta samhällsutmaningar som klimathot, vattenbrist m.m. Vi kompletterar andra aktörers arbete genom att inte bara stötta de säkra korten, utan också uppmuntra innovationer som ligger utanför "mainstream" och på så sätt bidra till en större bredd av potentiella lösningar i samhället. Vi kan ju inte veta i förväg vilka innovationer som kommer bli betydelsefulla. Vi tar de nationella och globala hållbarhetsutmaningarna på allvar, men kompletterar andra aktörer genom att alltid ha ett utpräglat underifrånperspektiv. Det betyder att vi anpassar oss och arbetar med (inte mot) lokala bygders förutsättningar och engagemang. Vi pressar inte på några lösningar på lokala bygder som de inte vill ha, utan jobbar för en bredd av lösningar, engagerar och inspirerar gräsrotterna och stärker deras förmåga att driva förändring. På det sättet gör vi skillnad genom att skapa en större delaktighet i hållbarhetsarbetet.

Hur bidrar målet till nationella, europeiska (Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling) och globala mål (Agenda 2030)?

Det här målet bidrar till målen i EU:s gemensamma jordbrukspolitik om att “agera på klimatförändringarna”, “vårda miljön”, “omfördela makten i livsmedelskedjan” och “öka konkurrenskraften”. Det är också i linje med EU:s gröna giv om att ställa om till en modern, resurseffektiv och konkurrenskraftig ekonomi där det inte finns några nettoutsläpp av växthusgaser år 2050 och inga människor eller platser lämnas utanför. Målet bidrar till “Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030”, vilken pekar ut miljöproblem och klimatförändringar som en av tre stora samhällsutmaningar, samt identifierar kompetensutveckling, innovation och entreprenörskap i hela landet som strategiska områden. Genom lokala lösningar bidrar målet till globala mål i Agenda 2030 – framförallt Mål 2: “Ingen hunger”, Mål 6: “Rent vatten och sanitet för alla”, Mål 7: “Hållbar energi för alla”, Mål 11: “Hållbara städer och samhällen”, samt Mål 13: “Bekämpa klimatförändringen”.



4.3 Insatsområden

1. Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap

Många vill bidra till den lokala ekonomin och kunna försörja sig på en lokal verksamhet som är socialt och ekologiskt hållbar och också ger lokal nytta och arbetstillfällen. Att bidra till den lokala ekonomin kan också innebära ideell

verksamhet där man utvecklar och håller igång lokala verksamheter, samt mer demokratiska och inkluderande företagsformer än vad som är vanligt idag. Nya tjänster har potential att bidra till den lokala ekonomin utan att leda till ökad resursanvändning. För att lokala entreprenörer ska kunna gå i spetsen för lokal och hållbar utveckling på ett innovativt sätt krävs ofta insatser inom företagande och hållbarhet som t.ex. affärsutveckling, nätverksskapande, kontaktytor mellan stad och land, varumärkesbyggnad, samarbeten mellan småföretagare, mötesplatser för kunskapsutbyte och insatser för att underlätta arbete hemifrån. Insatser behövs även för att stötta småskaligheten och mångfalden (många små företagare, med olika organisationsformer och inom olika branscher) och även samarbeten över sektorsgränser. Syftet med detta insatsområde är att bidra till meningsfull sysselsättning, lokal försörjning, handel och framåtanda, samt att stötta nya lokala affärsidéer som är ekologiskt och socialt hållbara, vilket bidrar till Mål 2: Hållbara näringar och nya lösningar. Syftet är inte att på något sätt utestänga bygder från sin omvärld, utan vi ser att en sådan utveckling blir positiv även för besöksnäring och inflyttning, vilket bidrar till Mål 1: Levande och inkluderande bygder. Det är också något som lockar många unga entreprenörer och möjliggöra att fler unga flyttar in på landsbygden.

2. Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap

För att nå målet om inkluderande och levande bygder (Mål 1) behöver vi möjliggöra för satsningar som stärker den lokala gemenskapen och den sociala hållbarheten runt om i Upplandsbygd. Social hållbarhet är avgörande för det demokratiska samhället, för samhällets motståndskraft mot kriser och är helt nödvändigt ur ett samhällsekonomiskt perspektiv. Området inkluderar insatser för att exempelvis: skapa nya mötesplatser och aktiviteter, stärka folkbildning och det kollektiva lärandet, underlätta generationsskiften inom företagande och föreningar, stärka utbytet mellan engagerade på olika platser i Upplandsbygds område, stimulera till samverkan och kollektiva lösningar för samhällsservice, samt ta fram lokala utvecklingsplaner. Föreningslivet i samverkan med aktörer från privat och offentlig sektor kan med rätt resurser axla ett större uppdrag som samhällsbyggare för att tillhandahålla den service, kulturutbud och meningsfull sysselsättning som ligger till grund för en god levnadsmiljö. Insatserna som görs ska utformas så att fler invånare kan vara delaktiga i den lokala samhällsutvecklingen, såsom unga, äldre, nyinflyttade och nysvenskar, som representerar den mångfald av bakgrunder och åldrar som finns på platsen. Insatserna främjar jämställdhet och jämlikhet och stärker tilliten och förtroendet invånarna emellan. Insatserna stimulerar lokalsamhällets kapacitet att engagera fler invånare som också representerar den mångfald av bakgrunder och åldrar som finns på platsen. Med den stärkta kapaciteten att engagera fler invånare kan välförankrade utvecklingsplaner för bygdens framtid tas fram som ökar graden av tillfredsställelse för det som platsen har att erbjuda.

3. Rikare vatten och landskap

En grundbult i samhällets välmående och utveckling är de naturresurser vi brukar och omges av. Det här insatsområdet handlar om ett hållbart brukande och nyttjande av våra vatten, jordar och skogar. "Rikare" syftar här både på ett rikt växt- och djurliv och ett rikt kulturarv, liksom en större ekonomisk lönsamhet. Ett hållbart brukande bygger upp ekosystem, naturresurser och jordar på lång sikt, istället för att tära på dem. Mer kol lagras i markerna och den biologiska mångfalden ökar. Vi ser ett framtidens Upplandsbygd vars ekosystem är mer bevarade, produktiva, resilienta, kreativa och lukrativa. Allt till följd av ett gediget, vågat och modernt arbete med våra naturtillgångar. På det sättet stärker och utvecklar vi naturresurserna och skapar uthålliga platser som en grund för långsiktigt ekonomiskt välbefinnande – både i gröna och blå näringar och i besöksnäringen. Det här området kräver hållbart entreprenörskap och hållbara ekonomiska lösningar (se Insatsområde 1: Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap) och bidrar till målet om hållbara näringar och nya lösningar.

Upplandsbygd har en stor styrka i sina natur- och kulturlandskap som kan användas för att skapa natur- och kulturturism och lokal produktion av mat, fibrer och energi. Här finns möjligheter att ta vara på outnyttjade resurser, som exempelvis vass, vildsvin, igenväxta landskap och bortglömda kulturarv, för att sluta kretslopp, minska import av insatsvaror och skapa nya affärsmöjligheter. Det finns utrymme för innovationer kring ny teknik, tjänster, metoder och värdekedjor. Vattenbruket är ett exempel på en sektor som fortfarande är i sin linda i Sverige, men som har stor potential att växa och där Upplandsbygd har goda förutsättningar. Genom en ökad regional försörjning av mat och energi kan vårt ekologiska fotavtryck minska och vi blir mindre importberoende. Genom att tillgängliggöra natur- och kulturupplevelser kan fler människor bygga en relation till landskapet och bli motiverade att värna miljön.

Ekosystemtjänster

Inom insatsområdet ”Rikare vatten och landskap” eftersträvar vi ett hållbart arbete som bidrar positivt till de fyra kategorierna av ekosystemtjänster:

Försörjande ekosystemtjänster:

Naturens egen produktion av råvaror. Exempel på detta kan vara mat, vatten, fibermaterial, elektricitet, och medicinalresurser. Likväl innebär ett riktat arbete med försörjande ekosystemtjänster bättre hantering av naturens produkter och ett minskat resursslöseri.

Reglerande ekosystemtjänster:

Lösningar för att underlätta rening av luft och vatten, pollinering, motverkande av erosion, ökad kolinlagring, buffert mot extrema väder, ökad biologisk mångfald och kontroll av olika artpopulationer.

Kulturella ekosystemtjänster:

En strävan att öka användandet områdets viktiga kultur och naturvärden genom exempelvis turism, sevärdheter, friluftsliv och rekreation, naturbaserade hälso-tjänster (möjlighet till löpning, vandring, mountainbike och svamplockning), estetiska tillgångar och spirituella värden.

Stödjande ekosystemtjänster:

Viktiga funktioner som bär och stöttar övriga ekosystemtjänster. Exempel är ökad produktion av biomassa, syre, ökad mullhalt i jorden, kontroll av näring- och vattencirkulering och bevarande av habitat och kantzoner.

I detta arbete siktar vi på att stimulera ökad förståelse för samspelet mellan olika ekosystem och att alltid stärka våra ekosystemtjänster utan att göra detta på bekostnad av någon annan. Vi är däremot inställda och beredda på att det inte alltid är möjligt och att det ibland är mer värt att stödja en tjänst på bekostnad av en annan.

4.4 Indikatorer och målvärden

Genom att aktivt jobba mot den europeiska indikatorn ”Smart omställning av ekonomin på landsbygden” kommer framtagandet av lokala handlingsplaner i förstudieformat leda till att både skapa engagemang och öka kunskapen om hållbar landsbygdsutveckling. Det har stor potential att med tydligt underifrånperspektiv skapa aktiviteter som bidrar till både Levande och inkluderande bygder och Hållbara näringar och nya lösningar.

Arbetet mot indikatorn ”Nya nätverk och samarbeten” förväntas leda till att vi bättre säkrar kontinuiteten i de satsningar som projekten gör för att uppnå våra två övergripande mål Levande och inkluderande samhällen och Hållbara näringar och

nya lösningar. Detta är bland annat lärdomar vunna från föregående programperiod och våra tematiska hållbarhetsnätverk som Upplandsbygd aktivt stöttat och stöttar för att åstadkomma kunskapsfokuserat nätverkande. Likaså kommer indikatorn “Projektdeltagare som omsätter ny kunskap i praktik” bidra positivt till båda målen. Med den unika möjligheten leadermetoden har att omsätta ny kunskap till verkstad så har riktade kompetenshöjande insatser mot hållbar utveckling god potential att bidra till målen Levande och inkluderande bygder och Hållbara näringar och nya lösningar.

Genom att välja indikatorn “Projekt som drivs av unga” tror vi oss bättre kunna inkludera och stärka den annars svårnådda, men viktiga målgruppen unga. Av erfarenhet vet vi att en viktig del av att lyckas ta tillvara ungas engagemang ligger i att dedikera tid för personliga möten och genom att använda redan etablerade kontaktvägar för unga (fritidsgårdar, föreningar etc.). Genom denna indikator ger vi legitimitet åt den tid vi ser oss behöva för att framgångsrikt involvera och ge plats åt unga på landsbygden. Vi understryker att vi vill se unga involveras på bred front genom denna utvecklingsstrategi, som projektledare, del av styrgrupper, partners eller genom annat praktiskt deltagande. Om vi inte lyckas få unga att känna att de kan vara med och påverka samhällsutvecklingen blir det svårt att uppnå målen Levande och inkluderande bygder och Hållbara näringar och nya lösningar.

För att uppnå strategins mål om Hållbara näringar och nya lösningar är det avgörande att det i projekten jobbas aktivt mot indikatorerna: “Nya tjänster”, “Nya lösningar på miljö-, klimatproblem”, “Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan”, samt “Företag som drar nytta av kortare livsmedelskedjor”. I SWOT-analysen framkom möjligheter kopplat till hållbara lokala energi-, mobilitets-, V/A-, avfalls- eller produktionslösningar. Särskilt mobilitetslösningar var återkommande – efterfrågan på bättre och mer utbyggda kommunikationer är stor. Nya tjänster har stor potential att minska resursutnyttjande samtidigt som de ökar människors välbefinnande och stärker ekosystemen. “Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan” genom leadermetoden är en indikator som kommer visa hur väl projekten bidrar till uppfyllandet av målet Hållbara näringar och nya lösningar och den övergripande principen om hållbar utveckling. Utifrån SWOT-analysen har ett stort intresse framkommit kring lokal matproduktion som matchar väl indikatorn “Företag som drar nytta av kortare livsmedelskedjor”. Genom att korta ner livsmedelskedjorna finns goda förutsättningar att uppnå målet Hållbara näringar och nya lösningar.

För att uppnå målet Levande och inkluderande bygder i tider av starka negativa samhällstrender ser vi det viktigt att jobba med indikatorn “Projektdeltagare som känner ökad framtidstro”.

Aktiva insatser mot de tre indikatorerna “Ny sysselsättning, personer under 25 år/Ny sysselsättning, personer med utländsk bakgrund/Ny sysselsättning, personer

med funktionsvariation” har goda möjligheter att resultera i ökad inkluderingsgrad i samhället. Ett samhälle där alla ser sig sedda och behövda är en av grundförutsättningarna för att uppnå målet Levande och inkluderande bygder.

Under SWOT-analysen diskuterades hur nya servicelösningar skulle kunna introduceras för att uppnå förbättrad lokal service som kan utveckla en bygd. Därav valet att satsa på indikatorn “Nya servicelösningar” som mycket väl kan hjälpa till att uppnå målet Levande och inkluderande bygder.

UTKAST

EU:s resultatindikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap	R.X	Smart omställning av ekonomin på landsbygden	Antal framtagna strategier för smarta landsbygder	(Här anges vilket målvärde ni väljer efter prioriteringen.)
Hållbara näringar och nya lösningar	Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap				

Nationella indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap	N.X	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.	(Här anges vilket målvärde ni väljer efter prioriteringen.)
Hållbara näringar och nya lösningar	Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap				

Lokala indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara näringar och nya lösningar	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Rikare vatten och landskap	R.X	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 det enskilda företaget?</p> <p>En (fysisk) tjänst är något som man köper och konsumerar ihop istället för att ta med hem. Till exempel hårklippningar, guidade 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>	(Här anges vilket målvärde ni väljer efter prioriteringen.)
Hållbara näringar och nya lösningar	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Rikare vatten och landskap		Nya lösningar på miljö-, klimatproblem	Hållbara lokala energi-, mobilitets-, V/A-, avfalls- eller produktionslösningar som utvecklats genom projektet.	

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara näringar och nya lösningar	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap		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.	
Levande och inkluderande bygder	Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap		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.	
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap		Ny sysselsättning, personer under 25 år	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.	
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap		Ny sysselsättning, personer med utländsk bakgrund	I den här indikatorn räknas hur många timmars sysselsättning som skapats i projekt som arbetar	

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
	Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap			med inkludering av individer som är utrikes födda. En årsarbetskraft är 1720 timmar.	
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap		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.	
Hållbara näringar och nya lösningar	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Rikare vatten och landskap		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.	

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap		Nya servicelösningar	Servicelösningarna ska vara nya på så sätt att man vill testat eller introducerar nya metoder för att uppnå förbättrad lokal service som kan utveckla en bygd.	
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap		Projekt som drivs av unga	Detta innebär att projektledaren/ledarna är personer under 25 år.	
Levande och inkluderande bygder Hållbara näringar och nya lösningar	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap		Projektdeltagare som omsätter ny kunskap i praktik	Andel projektdeltagare som efter en kompetenshöjande insats anger att de har omsatt sina nya kunskaper i praktik. Till exempel kan det vara företagare som efter insatsen arbetar på ett annat sätt på grund av den.	

5 Genomförande

5.1 Kommunikation

Organisationen kommer använda både fysiska och digitala kommunikationskanaler för att sprida information som är tydlig, relevant och anpassad för olika målgrupper. Sociala medier är ett sätt att nå yngre personer. Vidare utnyttjas lokaltidningarna inom området för att nå allmänheten men även potentiella projektägare. Lättförståeliga trycksaker som berättar om genomförda projekt, resultat och mervärden kompletterar digitala kanaler. Genom att använda oss av olika kanaler förstärker vi vår kommunikation. Det personliga mötet står i centrum vid rådgivande kommunikation gentemot personer som söker projektstöd och på nätverksträffar för stödmottagare och partnerskapet. Ett aktivt deltagande i olika samarbetsorgan och uppbyggande av personliga relationer är viktigt.

I olika skeden av programperioden finns behov av att arbeta med olika typer av kommunikation. Inledningsvis handlar det främst om att nå ut till så många som möjligt med budskapet att det nu finns nya projektstöd och kvalitativ rådgivning att tillgå. De hållbarhetsnätverk som byggdes upp i förra programperioden kommer vara viktiga för att nå ut till potentiella projektsökare, samt för att hitta nya samarbeten och innovativa projektidéer. De lokala aktörer som deltog i de kommunvisa mötena kommer vara en viktig väg in i bygderna. Styrelsemedlemmarna är också viktiga ambassadörer i sina lokala bygder och verksamheter. Utöver dessa kommer vi genomföra riktade kommunikationssatsningar för att nå fler unga, dels genom sociala medier, men framförallt genom att nå ut till nyckelpersoner på skolor, fritidsgårdar och ungdomsverksamhet.

Senare under programperioden gäller det att lyfta fram goda exempel, kommunicera tydligt med intressenter och projekten samt kontinuerligt kommunicera vad som sker i området. Genom utvärderingen förstod vi att projektägarna gärna vill ha mer kontakt med oss från organisationen. I slutet av perioden bör fokus ligga på utvärdering och spridning av information kring hur projektmedlen har använts och vilken miljö- och samhällsnytta insatserna har haft. Hållbarhetsnätverken och andra utarbetade nätverk kommer vara centrala i alla skeenden i programperioden för att på ett effektivt vis uppnå målen och långsiktiga resultat.

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 för urval kompletterar ni med efter att strategin är prioriterad i bilaga 4.

5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer

Vi ser ett antal olika typer av aktörer som, genom partnerskap och samverkan, kan stärka Upplandsbygds legitimitet, öka medvetet om föreningen och dess uppdrag, förenklar mobilisering och informationsspridning, men framförallt leder till nya kontakter och möjligheter för de aktörer vi samverkar med. När vi inleder partnerskap strävar vi efter solida partnerskap som bygger på förtroende, engagemang och ömsesidig nytta.

De tre sektorerna (trepartnerskapet)

Partnerskapet mellan offentlig, ideell och privat sektor utgör en av våra grundpelare och skall alltid eftersträvas och värnas. Detta partnerskap ger förutsättningar att skapa bra representation av samhällets olika aspekter.

Styrelsen

Trepartnerskapet speglas i styrelsen, organet som bland annat har det yttersta ansvaret för att prioritera pengar till olika projekt. Inom styrelsen är det, i synnerhet, viktigt att arbeta för gott samarbete och förtroende. Detta för att effektivt och pricksäkert utföra föreningens vilja, inriktning och målsättningar. Utöver detta är styrelsen och dess ledamöter viktiga ambassadör för Leader, lokalt ledd utveckling, landsbygden och hållbar utveckling.

Medlemmarna

Föreningens medlemmar är främst lokala aktörer inom de tre sektorerna (se lista i Bilaga 5). Dessa samverkar genom nätverk med varandra och kan mötas genom de aktiviteter Upplandsbygd erbjuder. Alla lokala aktörer som söker en kanal och ett forum för hållbar landsbygdsutveckling skall känna att vi är ett viktigt nav i denna gemenskap. Medlemmarna är även viktiga då dessa ger legitimitet till föreningen och är en viktig koppling mellan oss, gräsrotterna och olika områden.

Kunskapscenter

I vårt område hittas två av Sveriges större universitet (UU och SLU), men även många andra kunskapscenter. Givet detta bör vi ta till vara denna möjlighet och tydligt belysa dessa som viktiga för vårt partnerskap. Även nischade aktörer utanför vårt område kan vara viktiga, till exempel Stockholm Resilience Centre. Kunskapscentren kan exempelvis erbjuda föreläsare, konsulter, projektägare, följeforskare, examensarbeten, praktikanter och ny kunskap. Gott partnerskap med

aktörer likt dessa kan föra forskning och samhälle närmare varandra, vilket gynnar både LAG, våra nätverk och kunskapscentren.

Grundfinansiärerna

Med grundfinansiärer menas våra medlemskommuner (Knivsta, Sigtuna, Uppsala, Vallentuna, Uppsala) och svenska staten samt EU genom Jordbruksverket. Dessa skapar grundförutsättningarna för Upplandsbygds strategiska arbete och är viktiga stöd genom hela programperioden.

Samordning mot andra utvecklingsplaner och -strategier i vårt område

Genom en kommungrupp träffar Upplandsbygd representanter från varje kommun ca fyra gånger om året. Representanterna är tjänstepersoner som arbetar med landsbygdsutveckling och mötena hjälper oss att samverka bättre, vara insatta i vad som är på gång i de olika kommunerna och skapa synergieffekter med deras utvecklingsarbete. Vi har länge haft nära kontakt med strategier på länsstyrelsen i Uppsala län, exempelvis genom arbetet med den regionala livsmedelsstrategin. Hallnäs intervjustudie lyfte fram att en tätare kontakt med region Uppsala kan ge ömsesidig nytta och därefter har samarbetet med region Uppsala stärkts betydligt. I kommande programperiod kommer vi arbeta för ett närmare samarbete även med regionala aktörer i Stockholms län. Med Vallentuna kommun med i föreningen är vår närvaro i Stockholms län starkare.

Andra finansiärer

Utöver grundfinansiärerna har vi möjlighet att ytterligare söka medel genom andra finansiärer. Några exempel är ALMI, LONA, LOVA, Svenska Institutet, Allmänna Arvsfonden och Formas. Finansiärer likt dessa öppnar nya dörrar för utveckling på landsbygden och vi har en möjlighet att, genom dessa finansiärer, initiera nya satsningar där vi ser att EU-fonderna inte riktigt stämmer överens med gräsrotsaktörernas visioner. Dessa ger även en möjlighet att ytterligare våga agera innovativt. Vissa projektägare har svårt att ligga ute med pengar för stora projekt och i dessa ovanliga fall kan andra finansiärer bli viktiga för att ta vara på det engagemang vi har inom vårt område. Genom att inte låsa oss till ett grundutbud av finansiärer skapar vi också en större trygghet, mer långsiktighet och ökad resiliens för Upplandsbygd som förening.

Projektägare – Den ansökande organisationen.

För samtliga interna projekt är LAG-styrelsen projektägare.

För samtliga externa projekt är en ansökande organisation projektägare.

Oavsett om projektägaren är extern eller intern fyller projektägare en viktig roll som initiativtagare till projekt. Utöver ansvaret för genomförandet kan också

projektägare vara viktiga för att identifiera olika behov på landsbygden och, genom en praktiserande projektgrupp eller projektledare, försöka fylla dessa behov.

Projektledare – Utses av projektägaren

Viktiga för att praktiskt genomföra satsningar styrelsen har beviljat.

Andra Leader-områden

Genom partnerskap med andra Leader-områden kan vi få ett unikt erfarenhetsutbyte av exempelvis arbetsmetoder, olika projektnriktningar, urvalskriterier etc.

Kansliet

Kansliet genomför lejonparten av det praktiska arbetet; rådgivning, handläggning, administrativa uppgifter och intern projektledning. Utöver detta är kansliet de primära kontaktpersonerna och ett beredande organ till styrelsen. Det är av stor vikt att Upplandsbygds olika enheter (kansli, styrelse, arbetsutskott etc.) är samspelade och att samarbetet är välfungerande. Återigen, för att effektivt och pricksäkert utföra föreningens vilja, inriktning och målsättningar.

Konsulter

En bred repertoar av konsulter är viktigt när behov finns av tillfällig resursförstärkning och/eller spetskompetens.

5.4 Effekter

Här beskriver vi hur Upplandsbygd kommer att arbeta med att stimulera och främja långsiktiga effekter på landsbygderna i vårt område.

Delaktighet och goda relationer

Upplandsbygds roll är främst att främja, nätverka och stötta andra som är projektledare och utförare och därför är goda relationer en nyckel för att nå resultat och effekt på lång sikt. Vi strävar efter långsiktiga och kvalitativa partnerskap (se avsnitt 5.3). Arbetet med strategin har präglats av stort engagemang från styrelsen och från många olika aktörer – lokalt näringsliv, föreningar och kommunala tjänstepersoner – vilket bådär gott för det fortsatta arbetet och den lokala förankringen. Vår ambition är att allmänheten vet vilka Upplandsbygd är och vilken roll Leader spelar för den lokala utvecklingen.

Utvärdering och uppföljning

Med hjälp av uppföljning och utvärdering i olika skeden av programperioden kan vi kontinuerligt lära oss och förbättra vår verksamhet (se Kap. 7). Vi vill lära oss både av framgångsrika projekt och aktiviteter, liksom av de som misslyckats eller inte nått ända fram. Vi reflekterar kontinuerligt i vårt arbete över om vi gör saker

på rätt sätt och hur vi kan bli mer effektiva och genomslagskraftiga. Med jämna mellanrum undersöker vi också om vi gör rätt saker för att nå våra mål, eller ifall nya typer av insatser behövs? Inför en ny programperiod ställer vi oss frågan: har vi rätt vision och mål med vårt arbete?

Samverkan med offentliga aktörer

Vi möts regelbundet med kommuner, länsstyrelser och regioner i vårt område för att byta erfarenheter och hitta sätt att skapa synergieffekter i vårt gemensamma arbete för hållbar landsbygdsutveckling i Upplandsbygd. Till exempel har det varit ett önskemål från Region Uppsala att vi ska kunna utgöra en möjlighet för mindre aktörer att söka medel och bedriva projekt, såsom den lokala “förlängda armen” av deras strategiska satsningar. Näringslivskontoren i de respektive kommunerna varit mycket aktiva i strategiarbetet och de kommer att utgöra en värdefull part i att koppla samman människor med Leader. En möjlighet är att skapa synergier genom att driva gemensamma projekt, där t.ex. kommunerna står för likviditet medan föreningen står för arbetskraft och arbetsgivaransvar.

Samarbete med andra leaderområden

Vi i Upplandsbygd vill vara delaktiga i och initiera samarbeten med andra leaderområden – regionalt, nationellt och transnationellt. Projektsamarbeten är aktuella för de projekt som är gränsöverskridande mellan våra respektive områden. Upplandsbygd kommer att arbeta aktivt för att etablera och stärka internationella samarbeten, särskilt inom Östersjöområdet. Ansökningar som kan passa i större områden har vi en dialog med intilliggande leaderområden om. Vi kan även skapa erfarenhetsutbyten mellan LAG och anställda. Nationella samarbeten kan sökas i samarbete med de regionala leaderområdena. Vi syftar till att omvärlden ska känna till Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling och vad vi kan göra.

Kontinuitet och långsiktighet

Med erfarenheten av en total omstart i förra skiftet mellan programperioder (2013–2014) arbetar vi numera aktivt för att upprätthålla en god kontinuitet i organisationen där vi kan bygga vidare på utarbetade nätverk och relationer. Det gör att vi kommer kunna komma igång snabbare i nästa programperiod. Vi arbetar också för att projekten ska leva vidare efter projekttidens slut, exempelvis genom rådgivning (se arbetet med hållbarhetsspindeln i avsnitt 5.6), grundliga projektutvärderingar (se Kap. 7), samt planerade satsningar på paraplyprojekt tidigt i programperioden där nya idéer kan testas för att sedan söka större medel. För alla insatsområden ska det finnas möjlighet att ge stöd till kompetensutveckling, både före, under och efter större projekt, för att säkerställa projektens framgång. Genom kompetensutveckling kan projektägare bredda sina nätverk och hitta innovativa lösningar på sina problem (se t.ex. indikatorn för att omsätta kunskap i praktik, avsnitt 4.4). Stöd till kluster av företagare som vill göra gemensamma punktinsatser eller fullskaliga projekt har gett goda effekter. Nätverkande och

samarbete ska vara ledord i alla idéer som godkänns av Upplandsbygd (se t.ex. indikatorn om nya nätverk, avsnitt 4.4).

Att nå in till nya grupper

Upplandsbygd strävar efter att både vara en stabil partner för kända bygdeutvecklare och samtidigt nå in till nya grupper och platser där behoven är som störst och därför också effekterna har potential att bli stora. Vi vill att Upplandsbygds arbete är till för alla. I strategin avspeglas detta genomgående i t.ex. 3.3 om ojämna förutsättningar, mål 1 om levande och inkluderande bygder, insatsområde 2 om bygdefrämjande utveckling, samt valet av indikatorer för exempelvis sysselsättning som riktar sig mot grupper som har svårare att få arbete. Av erfarenhet vet vi att detta kräver mer resurser i form av rådgivning och handläggning från vårt kansli.

Att verka för hållbar utveckling på allvar med leadermetoden

Det svenska samhället står inför en omfattande omställning för att bli fossilfria till år 2045, samt även för att nå andra hållbarhetsmål. Här ser vi att Upplandsbygd har potential att bidra med stor samhällsnytta. Både genom att våga stötta lokala entreprenörer med nya idéer som kanske inte hade fått möjlighet att utvecklas annars (se avsnitt 5.5 om vår roll som möjliggöraren), samt genom rådgivning och andra utåtriktade aktiviteter som stödjer folkbildning och framåtanda hos gräsrotterna. Närheten till Uppsalas två universitet, men även andra kunskapscentrum i regionen, främjar innovativa lösningar och lärande. En viktig ambition är därför att försöka engagera både forskare och studenter i projekten. Genom att vara föregångare kan vi bidra till att stärka bygdernas innovationskraft och attraktivitet på lång sikt. Nyttan ska alltid i första hand tillfalla landsbygden, kanske framför allt i form av det flöde som blir de långsiktiga resultaten av projekten.

5.5 Hur främjar strategin innovation?

Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling uppmuntrar till innovation genom att agera möjliggöraren för projekten. Många av de mest innovativa idéerna som finns inom de insatsområden som Upplandsbygd vänder sig till har inte ekonomisk bäring från start och får därför ofta inte möjlighet att prövas utan extern uppbackning. I rollen som möjliggöraren erbjuder Upplandsbygd rådgivning och finansiellt stöd till projektägarna så att de kan göra resan från idé till en värdeskapande verklighet. Värde kan genereras inom en eller fler av dimensionerna ekonomiskt, miljömässigt eller socialt.

Upplandsbygd tror att människor hjälper varandra att blomstra och menar att innovation vattnas genom kunskap, inspiration och nätverk. Därför delar Upplandsbygd frikostigt med sig av allt kunnande som finns inom verksamheten och upplåter sin plattform för lärande mellan medlemmar och partners. I sin roll som möjliggöraren åtar sig Upplandsbygd dessutom att skapa meningsfulla mötesplatser där individer och organisationer får ta del, och dela med sig, av sina problem och idéer. Genom att mötas i olika former skapas ett kreativt sammanhang där gamla och nya lösningar har möjlighet att växa och ta form till genomförbara projektidéer. Mötesplatserna kan även bidra till nya koalitioner och allianser vilket ytterligare kan stärka idéskapandet och innovationsrikedomen.

Medlemmarna i LAG skapar tillsammans med kansliet en proaktiv kultur där innovativa idéer både internt och externt välkomnas och behandlas utifrån ett möjlighetsperspektiv. Vi söker aktivt och gör oss kända för att välkomna innovation. Genom att hela organisationen praktiserar ett positivt förhållningssätt till innovation skapas förutsättning för ett högt förtroendekapital från innovatörer och potentiella projektägare.

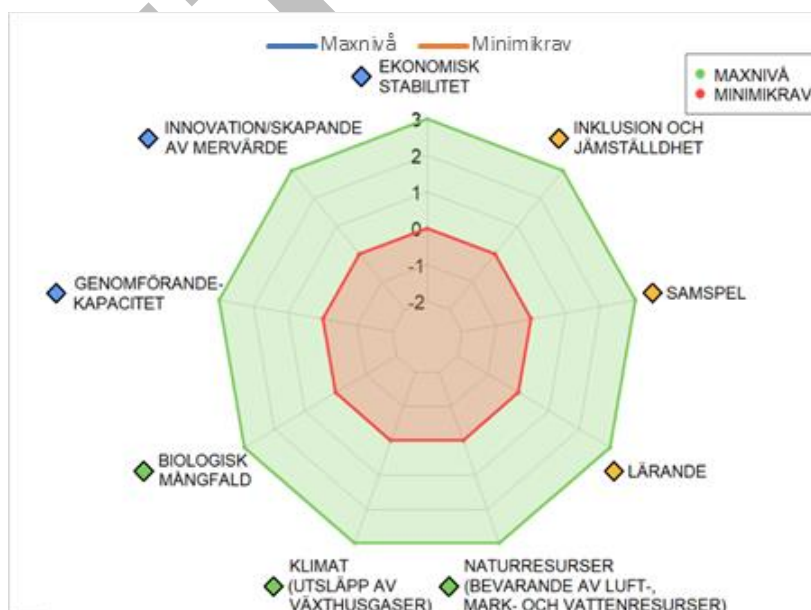
Upplandsbygd Lokalt Ledd utveckling definierar en projektidé som innovativ om den stämmer in på minst ett av följande tre påståenden:

- Idén är fullständigt ny och revolutionerande och kan komma att förändra samhället eller hur man utför en viss uppgift i grunden.
- Idén är ny för den plats där de verkar, antingen till inriktning eller arbetssätt.
- Idén kommer sannolikt att leda till innovation då man försöker skapa en lösning på minst ett problem och ibland uppstår innovationer av ren tillfällighet.

5.6 Övergripande principer

Våren 2018 startade Upplandsbygd ett långsiktigt och grundläggande arbete kring hållbar utveckling som kommit att påverka framtagande, genomförande och uppföljning av nuvarande strategi och som nu ligger till grund för framtagande,

genomförande och uppföljning av denna strategi. Definitionen av hållbar utveckling i ”Handbok till strategiprocessen för Leader 2023–2027” överensstämmer med Upplandsbygds definition av Hållbar utveckling, dvs att hållbarhet bygger på de tre dimensionerna; ekologisk, social och ekonomisk och att de tre dimensionerna är odelbara. Det betyder att man inte kan nå mål inom en dimension på bekostnad av en annan. Målen är odelbara precis som målen i Agenda 2030 som finns med i vårt sätt att arbeta med hållbar utveckling. Vårt arbete mynnade ut i att vi prioriterade kategorier inom varje dimension, och definierade dessa kategorier med kunskap från olika källor, såsom Agenda 2030 men även genom att använda lokala och regionala erfarenheter och kunskaper, till exempel akademiskt verksamma och praktiskt verksamma inom det ekologiska och sociala området, men även inom företagande. När vi sedan hade definierat vad hållbar utveckling var för Upplandsbygd tog vi fram ett verktyg för att på ett praktiskt och pedagogiskt sätt inspirera projektintressenter att steget och utveckla sina projekt med en grund i hållbar utveckling. Det fungerar även som ett bedömningsverktyg där det blir tydligt för projektintressenter vilka grunder som Upplandsbygd bedömer projekt på i relation till hållbar utveckling. Verktöget som vi tog fram är ett spindeldiagram som vi kallar för ”Hållbarhetsspindeln”. Projektet behöver förhålla sig till samtliga nio kategorier, se till att projektet inte bidrar negativt till någon av kategorierna inberäknat en ”känsla” av olika insatsers påverkan utifrån ett rättvise- och livscykelperspektiv samt att projektet bidrar mycket positivt till några av kategorierna (se bild på ”Hållbarhetsspindeln” nedan). Påverkan inkluderar lokal påverkan, men vi uppmuntrar också intressenter att ta hänsyn till påverkan på andra platser i världen, samt tidigare och senare i en produkts livscykel. Flera av de sju leaderprinciperna, nämligen innovation, samverkan och nätverk (se textruta nedan) är en del av Hållbarhetsspindelns kriterier.



Gradering

- 3= stor positiv påverkan
- 2= påtaglig positiv påverkan
- 1= viss positiv påverkan
- 0= ingen påverkan
- -1= viss negativ påverkan
- -2= påtaglig negativ påverkan

För att bättre förstå varje mål finns vägledning och texter kring de olika målen på vår hemsida: <https://www.upplandsbygd.se/mojligheter/hallbart-entreprenorskap/hallbar-utveckling/>

I framtagandet av denna strategi så har vi fortsatt använt oss av den grund vi står på vad gäller hållbar utveckling. Styrelsen och kansliet har under senaste åren utbildat sig inom området. Ett exempel är programmet ”Resiliens i praktiken” som anordnades av Stockholm Resilience Center som Upplandsbygd blev uttagna till att delta i. Vi har därefter etablerat ett samarbete med centret för fortsatt kompetensutveckling. Denna kompetens använder vi både internt inom organisationen och externt gentemot projektintressenter, projektägare och partnerskapet.

Vid framtagandet av strategin, i t.ex. SWOT-analysen har vi jobbat med att få in lokal kunskap och erfarenhet i de olika hållbarhetsdimensionerna. Vi har sedan utifrån lokala styrkor, svagheter, möjligheter och hot arbetat fram tre insatsområden med grund i de tre olika hållbarhetsdimensionerna. Vi kommer att ha ett område med fokus på ekologisk hållbarhet, ett område med fokus på lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap och ett område med fokus på social hållbarhet och inkludering. Hållbarhetsspindeln främjar en helhetssyn och tillsammans med rätt rådgivning kommer den hjälpa oss att minska risken att insatsområdena blir stuprör. På det sättet kan vi jobba med en verkligt integrerande strategi, vilket är en av de sju leaderprinciperna (se textruta nedan).

De sju Leaderprinciperna

Leader är en interventionsstrategi baserad på sju nyckelprinciper:

1. Lokala områden
2. Underifrånperspektiv
3. Partnerskapsarbete
4. Integrerade strategier
5. Innovation
6. Samarbete
7. Nätverk

Själva ordet Leader är en förkortning av en fransk mening: Liaison Entre Actions de Développement de l’Economie Rurale (samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden).

Under genomförandet av strategin kommer vi fortsatt att behålla och utveckla ”Hållbarhetsspindeln” som ett grundläggande verktyg och metod för att kvalitetssäkra det kontinuerliga hållbarhetsarbetet. Som ett konkret exempel kan nämnas att vid ett av våra senaste LAG-ägda projekt skulle åtta företagare tas ut till ett program som ger dessa företagare olika slags resurser. Det blev konkurrens om

platserna och styrelsen var därför tvungen att göra ett urval. I det skedet var det av betydelse att ha "Hållbarhetsspindeln" för att bedöma de olika företagen, deras verksamhet och deras utvecklingsplaner ur ett hållbarhetsperspektiv. Men det var av väldigt stor betydelse att ha stöd i de sociala kategorierna i hållbarhetsspindeln som kategorin "Inklusion och jämställdhet". Vid urvalet av deltagare har styrelsen, enligt hållbarhetsspindeln, ett tydligt uppdrag att "Ett inkluderande arbetssätt innebär att alla invånare, oavsett kön, etnisk tillhörighet, trosuppfattning, funktionsnedsättning, könsidentitet eller uttryck, sexuell läggning eller ålder, ska ha samma möjligheter att få inflytande och få tillgång till tillväxtresurser, det vill säga kan medverka och bidra på sina egna villkor i det lokala tillväxtarbetet." I praktiken mynnade det ut i att styrelsen valde ut en diversifierad grupp företagare som kännetecknades av mångfald, både vad gäller kön, ålder, etnicitet, bransch och företagsform. Detta är ett exempel på hur vi internt jobbar och ska fortsätta jobba med de övergripande principerna likabehandling och icke-diskriminering och jämställdhet.

I uppföljningen av strategin i förhållande till de övergripande principerna som vi skrivit om ovan kommer vi även här att använda oss av vår "Hållbarhetsspindel" som vi kommer att utveckla och hålla aktuell under perioden.

6 Organisation

6.1 Partnerskapet och föreningen

Upplandsbygds strategi för kommande period är framtagen av den befintliga föreningen, genom dess styrelse, årsmöte, kansli och medlemmar, men även aktörer genom SWOT-analysen, nätverksträffar, utvärderingar, intervjuer och annan direktkontakt med kansli eller styrelse. Ingående aktörer är medlemmar i föreningen (se lista i Bilaga 5). Alla kommuner inom området är representerade. För mer information se avsnitt 5.3: "Samordning och samarbete med andra aktörer".

6.2 Föreningens styrelse

Årsmötet är föreningens och partnerskapets högsta beslutande instans.

LAG

LAG, den lokala aktionsgruppen, har ett lokalt baserat trepartnerskap som beskrivs i strategin och i stadgarna för den ideella föreningen. LAG ska verka för att leadermetoden och att gjorda erfarenheter sprids.

Styrelsens sammansättning

Styrelsen ska bestå av 18 ledamöter: sex ideella, sex privata och sex offentliga enligt principen: en ideell, en privat och en offentlig från varje i föreningen ingående geografisk kommun, samt en ideell, en privat och en offentlig på regional nivå. Sammansättningen är baserad på kompetens inom de valda insatsområdena, och för att vara geografiskt och sektoriellt baserad. Detta för att insatsområdena ska genomsyra hela det strategiska arbetet.

Helhetssyn, regionperspektiv, nätverk, strategiskt tänkande och kompetens inom våra insatsområden ska ledorden för kommande styrelse.

Styrelseledamöter väljs för en tid av två år utom första gången då val hålls, då hälften av ledamöterna väljs på ett år och hälften på två år.

Detta är önskvärt kring styrelsens sammansättning:

- Trepårtssammansättning, max 40 % från offentlig sektor
- Jämställdhet, minst 40 % av ledamöterna ska vara kvinnor eller män
- Unga, bör representeras av två personer mellan 18–27
- Minst två personer i styrelsen bör ha utomnordisk bakgrund
- Så bred geografisk representation som möjligt

Styrelsen träffas fem till sex gånger per år för att fatta beslut om inriktning och projekt. Beslut i styrelsen ska fattas med kvalificerad majoritet (2/3-dels majoritet). Medverkan i styrelsen är arvoderat, grunden för arvoderingen fastställs av årsmötet. Det vilar ett stort ansvar på styrelsen att fatta beslut som är ändamålsenliga och i enlighet med strategin. Det krävs att ledamöterna i styrelsen är öppna, tydliga, professionella och objektiva samt att ledamöterna arbetar för hela områdets utveckling.

Styrelsens ansvar är att:

- Verka för att strategins mål uppfylls.
- Bedöma och besluta om projektansökningar och bevilja medel.
- Årligen fastställa budgeten för kommande verksamhetsår. Ansvara för att budget hålls samt genomföra budgetuppföljningar löpande, minst två per år.
- Sätta upp övergripande mål och inriktning för verksamheten.
- Vid behov tillsätta olika arbetsgrupper som arbetar för att nå målen i strategin. Om insatsområden i strategin inte framskrider tillfredsställande kan LAG initiera egna, så kallade LAG-ägda, projekt för att åtgärda detta.
- Informera om Leader och leadermetoden i den egna organisationen samt verka för att sprida kunskap om Upplandsbygds verksamhet.
- Ansvara för organisationen inklusive kansli och anställda.
- Vid behov avbryta pågående projekt som inte följer projektplan och budget.
- Vid behov delegera ansvar till lokala aktörer, beslutsfattare eller tjänstemän.
- Ansvara för kontinuerlig uppföljning och utvärdering gentemot myndigheter.
- Bevilja medlemskap i föreningen Upplandsbygd.

Det är viktigt styrelsen är innovativ och strategisk med kompetenser inom de valda insatsområdena. Styrelsen ska lyfta det lokala perspektivet. Styrelsens sammansättning ska utgöra en bra kompetensbank och bidra till en bättre helhetssyn och generera nya samarbeten. Med ett regionalt perspektiv kan styrelsen knyta an till och arbeta i samverkan med andra befintliga utvecklingsplaner.

Styrelseledamoten ska hålla sig informerad, vara väl insatt i verksamheten, påläst inför mötena samt gärna ge respons på verksamheten så att ett kreativt arbete utvecklas. Ett sådant arbetssätt tar tillvara och utvecklar alla ledamöters kompetens. Det ska finnas ett styrnings- och ledningsdokument i vilket tydligt anges vilket ansvar styrelsen har, vilket ansvar kansliet har samt delegationsordningar, ekonomiska rutiner och arvoderingar.

Arbetsutskottet

Styrelsen utser ett arbetsutskott (AU) som bereder ärenden till styrelsen och som på uppdrag av LAG kan utföra olika insatser. AU föreslås ha sex ledamöter inklusive ordförande och vice ordförandena. Vidare bör såväl privat, offentlig som ideell sektor vara representerad i utskottet.

- AU ska arbeta med strategiska frågor.
- Kansliet kan lyfta olika frågor och förslag för beredning i AU.
- AU har i uppdrag att ge förslag till beslut till styrelsen.
- AU har också ansvar för att begära in eventuella kompletterande uppgifter som behövs för att styrelsen ska kunna ta beslut.
- AU ansvarar för uppföljning och utvärdering av de LAG-ägda projekten.
- AU ansvarar för att budgetuppföljningar genomförs kvartalsvis och redovisas till styrelsen minst två gånger per år.

Presidiet

Presidiet består av ordförande, vice ordförandena samt adjungerad verksamhetsledare. De ansvarar för:

- Övergripande medfinansieringsdiskussioner/förhandlingar med kommunledningar tillsammans med verksamhetsledare.
- Personalärenden som berör verksamhetsledaren (VL).
- Tillsammans med verksamhetsledaren hantera kommunikationen med berörda myndigheter.
- Delta i konferenser och seminarier tillsammans med verksamhetsledare.
- Driva strategiskt arbete i styrelse och AU.
- I specifika frågor adjungera annan LAG-medlem.
- Ge förslag (till det konstituerande mötet) på arbetsutskottets sammansättning.

Beredningsgrupper

Styrelsen utser beredningsgrupper som bereder de inkomna projektansökningarna. Detta sker genom att beredningsgruppen träffar projektgrupperna som står bakom ansökningarna. Tanken är att alla i styrelsen ska delta i en beredningsgrupp. Ett mål är att privat, offentlig och ideell sektor är representerad i varje utsedd beredningsgrupp.

Gruppen ska läsa in sig på ansökningarna och föra fram frågor och dylikt under mötet med respektive projektgrupp. Gruppens uppdrag är att ta fram ett skriftligt beslutsunderlag/beslutsförslag till nästkommande styrelsemöte.

Valberedning

Valberedningen har en nyckelroll i att ta fram kandidater med rätt kompetenser till styrelsen. Valberedningen väljs av årsmötet och består av en person från varje geografisk kommun som ingår i föreningen, samt en person med regionalt perspektiv, det vill säga sex personer. Valberedningen ska ha geografisk spridning inom området – och ha kunskap om – och ett nätverk med människor från Upplandsbygds strategiska insatsområden. Samtliga tre sektorer: ideell, privat och offentlig ska vara representerade i valberedningen. Valberedningens uppdrag och arvodering regleras i stadgar samt i dokumentet styrning och ledning.

Som valberedare behöver man veta vilket arbete styrelsen utför. Det gäller att skaffa sig en uppfattning om hur styrelsearbetet fungerar, inklusive ledamöternas engagemang.

Valberedningen skall:

- Informera om valberedningens arbete. Samla in namn och kontaktuppgifter till intressanta kandidater. Ta kontakt med kandidaterna och informera dem om vad uppdraget innebär.
- Sammanställa ett förslag på ledamöter, nya och omval.
- Kontakta alla som ingår i förslaget för att få godkännande om deras eventuella uppdrag.
- Presentera förslaget med motiveringar inför och under årsmötet.

Revisorer

För granskning av styrelsens förvaltning och föreningens räkenskaper utses vid ordinarie årsmöte en ideell revisor och en ideell ersättare. Styrelsen har i uppdrag att upphandla en auktoriserad revisor.

6.3 Drift – den operativa verksamheten

Insatser

Så länge behovet finns att administrativt avlasta projektägarna kommer detta vara en av kansliets viktigaste stödinsatser. Utifrån tidigare lyckade erfarenheter kommer detta ske genom att bland annat fortsätta arbeta med LAG-ägda paraplyliknande projekt som uppskattningsvis halverar projektintressenternas administrativa börda. Parallellt med detta kommer kansliet aktivt söka efter nya vägar som kan effektivisera administrationen.

Ett aktivt, lärande förhållningssätt ska tillämpas och här är kansliets roll att agera katalysator för individers och grupper utveckling. Detta så att också de långsiktigt önskade effekterna för föreningens insatser uppfylls.

En av de troligtvis mest effektfulla insatserna kansliet gjort hittills är att initiera föreningens hållbarhetsnätverk bestående av företagare och föreningar. Nätverken tar fram visioner och arrangerar tematräffar med intressanta föredrag och diskussioner med målet att hitta svar på hur de bäst bygger ett hållbart samhälle. Kansliets uppgift är att, så länge det behövs, fortsätta stötta hållbarhetsnätverken och stimulera medskapandet av kunskapsinriktade aktiviteter med och för våra medlemmar. Att ha förtur till dessa aktiviteter är en av de förmåner föreningens medlemmar har.

För att attrahera nya medlemmar och höja genomförandekapaciteten i projekten har studiecirkelmaterial tagits fram. Kansliet ska tillsammans med studieförbund erbjuda och genomföra studiecirkel. Förutom att deltagarna erbjuds kunskap om och hur ett hållbarhetsarbete kan startas upp och genomföras i projektform kommer spännande studiebesök hos projekt göras.

Ett kansli behöver ha nödvändig kapacitet för att på ett tillfredsställande vis kunna stödja kunskapsorienterade nätverk och minska den administrativa bördan för våra projektintressenter. Kansliet ansvarar också för den ekonomiska styrningen och redovisningen. Det är viktigt att kansliet är insatta i gällande regelverk och i programmets utformning så att man kan säkerställa en god kvalitet i rådgivningsmötet med projektintressenterna och i de kontinuerliga redovisningsinsatserna som görs. Kansliet har nära kontakt med andra aktörer där synergieffekter går att vinna.

Finansiärer

Sedan föreningen startade har vi förutom ett nära samarbete med våra grundfinansiärer, det vill säga våra medlemskommuner och Jordbruksverket (pengar från stat och EU), också samarbetat med andra finansiärer. Förutom att detta primärt gynnar föreningens medlemmar minskar det också föreningens finansiella sårbarhet och ökar möjligheterna att uppfylla styrelsens arbetsgivaransvar för den social arbetsmiljön gentemot kansliets anställda.

Fördelning av medel

Målet för hur föreningens medel ska fördelas är att minst 75% ska gå till genomförande av projekt, högst 20% ska gå till driften av föreningen och 5% ska gå till samverkansprojekt med aktörer utanför vårt primära verksamhetsområde. Det är viktigt att kansliet stärker strukturen i form av tydliga rollfördelningar kopplat till insatser och finansiering samtidigt som kansliet säkerställer en stor grad av flexibilitet att kunna göra snabba ändringar utifrån ändrade förutsättningar.

Kansliets struktur

Under ledning av styrelsen finns ett kansli som drivs av en verksamhetsledare tillsammans med annan personal. För att kunna leverera så stor nytta som möjligt till föreningens medlemmar och projektägare på kort och på lång sikt behöver kansliet leverera viktiga stödinsatser. Från tidigare erfarenheter vet vi att verksamheten blir mer sårbar om det endast finns ett litet kansli med få personer med nyckelkompetenser. För att bibehålla en väl fungerande verksamhet är därför målet att fortsätta ha fem stycken tillsvidareanställningar på heltid samt en deltidsanställning, där viktiga kompetenser sprids ut bland flertalet anställda. Detta möjliggör en kontinuitet där kansliet behåller de goda relationer, kunskaper och nätverk som byggts upp.

Det är viktigt att under programperioden upprätthålla kompetens och effektivitet på kansliet genom kontinuerlig kompetensutveckling och en översyn av arbetsätt och rutiner som också öppnar upp för nya samarbeten och nya finansieringskällor. Att skapa en bra grund för stabila samarbeten och finanser är ett ansvar som kansliet delar med styrelsen. Ordförande och verksamhetsledarens förmåga att på ett väl fungerande och förtroendefullt sätt leda arbetet tillsammans och var för sig är en av de viktigaste framgångsfaktorerna. Verksamhetsledarens ansvar, styrelsens ansvar och kansliets ansvar beskrivs i dokumentet "Ansvar, delegation och ersättningar i Upplandsbygd LLU".

LAG-ägda projekt och nätverk

Efter att ha testat och utvärderat olika projektupplägg sedan föreningen startade ser vi stora möjligheter till synergivinster om en och samma anställd på kansliet kan projektleda ett LAG-ägt nätverksprojekt och ett LAG-ägt paraplyliknande projekt samtidigt (se bild nedan). När ett nätverkande projekt går hand i hand med ett

paraplyliknande projekt har vi möjlighet att direkt koppla nätverkande (tankar, diskussioner och intressen) till praktiskt genomförande (nya samarbetskonstellationer och projekt). Resultatet blir snabbare utvecklingsåtgärder. Tydligt och målinriktat blir det dessutom genom att fokusera på; en av de tre hållbarhetsdimensionerna, en av tre insatsområden, en av de tre nätverken. Detta då det ofta är liknande målgrupp och det går att vinna både synergieffekter och effektivitet på detta vis.

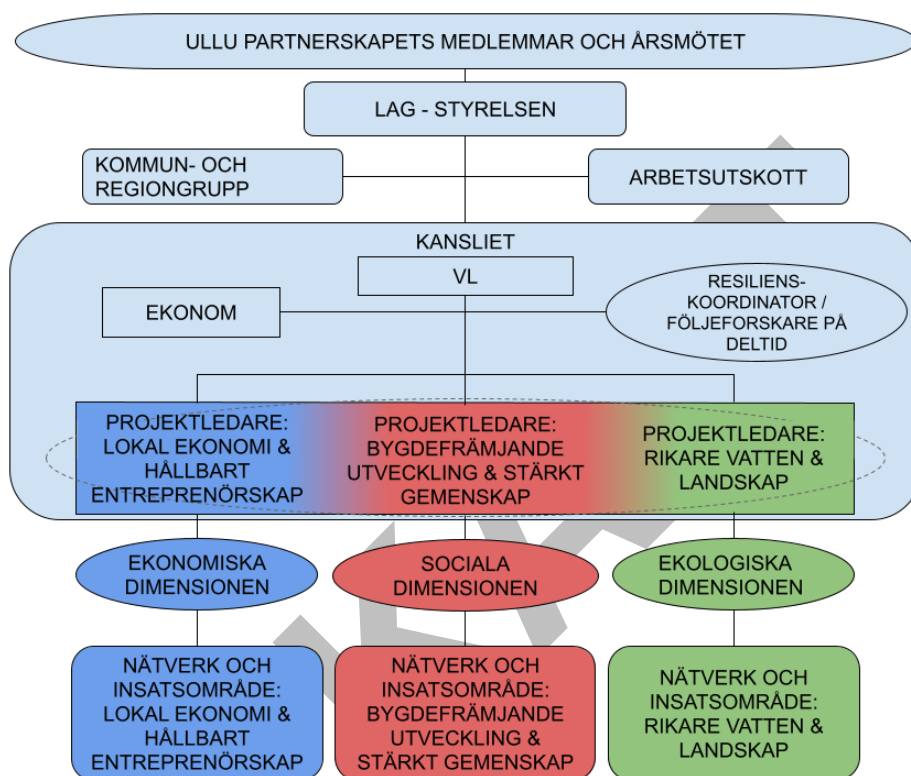


Bild: Organisationsschema för Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling – en organisation med kapacitet att stötta nätverken och avlasta projektägarna administrativt med hjälp av ett tvärfunktionellt ledarskap.

7 Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering utgår från de ansatser som tillämpas idag. Det innebär:

1. mål/resultat-, process- och intressentansatser
2. verksamheten ses som ett system där styrelsen, kansliet, Upplandsbygds medlemsorganisationer, projektägare, kommunerna och andra relevanta aktörer ingår
3. följande utvärderingsfrågor:
 - Har vi uppfyllt våra mål?
 - Vilka andra viktiga resultat och erfarenheter har projekten genererat?
 - Hur har vi arbetat i styrelsen, AU och på kansliet för att genomföra strategin?
 - Hur har strategin och målen fungerat som verktyg i arbetet?
 - Hur ser andra på oss och på vårt arbete?
4. en utvärderingsgrupp inom styrelsen dryftar regelbundet utvärderings- och uppföljningsfrågor
5. samverkan med lärosätena i området för utvärdering.

Uppföljning och utvärdering av projekten

Kansliet följer regelbundet hur ansökningarna ligger i relation till indikatorerna i strategin. Identifierade luckor tas upp i styrelsen för diskussion om verksamheten.

Vi intervjuar idag alla projektägare när projekten slutredovisats till Jordbruksverket. För större projekt hålls intervjun av minst en styrelseledamot tillsammans med någon från kansliet och redovisas vid nästa styrelsemöte. Intervjuerna är uppskattade av samtliga parter och kompletterar rapporterna till Jordbruksverket. Frågorna omfattar erfarenheter och resultat samt hur man uppfattat samarbetet med Upplandsbygd. Flera projektägare har uttryckt en önskan om en tidigare kontakt med styrelsen.

Inför kommande period avser vi att i möjligaste mån låta den beredningsgrupp som diskuterat ansökan med de sökande utgöra en grupp som gör slutintervjun, samt även införa ett halvtidssamtal. På detta sätt kommer vi att ha en mycket god uppföljning av projekten, och styrelsen som helhet kommer att vara väl förtrogna med utvecklingen i dem.

Intressenternas syn på Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling

För att skapa goda förutsättningar för projekten behöver våra medlemsorganisationer, kommuner och andra intressenter vara aktivt engagerade i verksamheten. Hur de ser på oss är en viktig del av utvärderingarna. De utvärderingar vi gjort visar att vi kan utveckla detta. Detta är något vi kommer att följa upp bl.a. inom ramen för den partnerskapsgrupp som styrelsen tillsatt.

Regelbunden uppföljning på styrelsemöten

Både utvärderingsgruppen och partnerskapsgruppen har stående punkter på styrelsens dagordning vilket gör att dessa frågor regelbundet diskuteras i styrelsen. Vid det längre styrelsemöte vi har efter sommaren diskuteras lärdomar från det gångna året.

Utvärderingar under perioden och ex-post

Genom samverkan med SLU och UU har vi möjlighet att erbjuda praktik för studenter och ge studenter möjligheter att skriva examensarbeten med utgångspunkt i vår verksamhet. Under pågående period har detta resulterat i två enkäter och två uppsatser. Vi avser att fortsätta dessa samarbeten för att utvärdera aspekter av vår verksamhet under periodens gång.

Vi kommer att anlita en fristående utvärderare för att göra en ex-post utvärdering. Denna görs i två steg, först med intressenterna, styrelsen, kansliet och projektägare för att bidra till nästkommande strategi. Sedan, när projektverksamheten avslutats, utvärderas den. Protokollen från slutintervjuerna blir ett underlag för den fristående utvärderare som anlitas.

Utvärderingskompetens

Upplandsbygd har utvecklat ett system och en kompetens för utvärdering som detta avsnitt bygger på. En styrelsemedlem har lång erfarenhet av de nationella utvärderingarna av Leader. Vi samarbetar även med SLU och UU där det finns god kompetens vad gäller utvärdering av utvecklingsprojekt.