

Lokal utvecklingsstrategi för Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling

Sammanfattning

Denna strategi bidrar till utvecklingen av landsbygderna inom Upplandsbygd Lokalt Ledd Utvecklings (även kallat 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.

Upplandsbygds landsbygder är attraktiva bygder att leva och bo i med vackra natur- och kulturmiljöer, rikt kulturliv och närhet till storstädernas utbud och växande arbetsmarknad. Förutsättningarna varierar mellan olika bygder vad det gäller utbud av service och aktiviteter, kommunikationer, bredbandsutbyggnad, arbetstillfällen och lokal identitet. Flera orter längre bort från städerna har en åldrande befolkning och minskande service. I mer tätortsnära bygder är det många som arbetspendlar, vilket ofta innebär behov av bil och begränsad lokal identitet, handel och mötesplatser. 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 en stor potential att vara en drivbänk för nya hållbara lösningar, utvecklad naturvård och kulturliv och ett växande hållbart näringsliv.

Med detta som bakgrund arbetar strategin mot två övergripande mål:

1. Levande och inkluderande bygder
2. Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling

Det första målet syftar till att alla bygder i Upplandsbygds område ska ha en levande landsbygd med värdefulla naturområden och rikt kulturliv, stark utvecklingskraft och vara attraktiva bygder där människor lever ett gott liv, känner sig inkluderade och är delaktiga i bygdens utveckling. Syftet med det andra målet är att utveckla Upplandsbygds redan stora potential att bidra till hållbara lösningar, genom att stärka de innovativa ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhetsinitiativ som finns i området så att de kan växa, samverka, spridas och utöka sina nätverk.

För att uppnå målen identifieras tre insatsområden:

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

För att entreprenörer och föreningar ska kunna gå i spetsen för lokal och hållbar utveckling krävs insatser som till exempel stöd till föreningsliv, affärsutveckling och nätverksskapande. För att nå målet om inkluderande och levande bygder

behöver vi möjliggöra satsningar som stärker den lokala gemenskapen, för alla oavsett bakgrund, och den sociala hållbarheten runt om i Upplandsbygds landsbygder. Det tredje insatsområdet handlar om att stötta ett hållbart brukande och nyttjande av våra vatten, jordar och skogar som bevarar biologisk mångfald, minskar klimatpåverkan, tar vara på outnyttjade resurser och skapar nya affärsmöjligheter.

För att få långsiktig effekt kommer strategin att genomföras 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 development of the local rural areas within Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling 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. 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 places close to urban areas, many commute to work, which often implies a need to have a car and limited local identity, commerce and meeting places. In areas where the population is growing rapidly, conflicts of interest arise between exploitation and maintaining 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, nature conservation, culture, and a growing, sustainable business sector.

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

1. Living and inclusive rural areas
2. New and sustainable solutions for local development

The first goal aims for all districts in the Upplandsbygd area to be attractive places, with rich natural areas and cultural life, for people to live a good life, feel included and be involved in local development. 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, three focus areas are identified:

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

In order for entrepreneurs to be able to take the lead in local and sustainable development, efforts within business development and networking are required. To achieve the goal of inclusive and vibrant areas, we need to enable initiatives that strengthen the sense of local community, across different backgrounds, and social sustainability within the Upplandsbygd area. The third focus area supports sustainable use of waters, lands and forests in a way that takes advantage of untapped resources and creates new business opportunities.

To have long-term effect, the strategy will be implemented 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	2
Summary	3
Innehåll	5
1. Landsbygdsutveckling genom Leader	8
2. Strategins framtagning	8
3. Utvecklingsområdet	10
3.1 Tabell med statistik	10
3.2 Områdesbeskrivning	10
3.2.1 Natur och kulturreсурser	10
3.2.2 Näringsliv, utbildning och arbete	11
3.2.3 Befolkningsstruktur och befolkningsförändring	11
3.2.4 Service och infrastruktur	12
3.2.5 Identiteter	12
3.2.6 Föreningar	12
3.2.7 Angränsande utvecklingsområden	13
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter	13
3.3.1 Ojämna förutsättningar och behov av stärkt lokal sammanhållning och utvecklingskraft	13
3.3.2 Landsbygdernas potential som drivbänk för hållbara lösningar och företagande	14
4. Mål, insatsområden och indikatorer	16
4.1 Vision	16
4.2 Mål	16
4.2.1 Levande och inkluderande bygder	16
4.2.2 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	18
4.3 Insatsområden	20
4.3.1 Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap	20
4.3.2 Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap	20
4.3.3 Rikare vatten och landskap	21
4.4 Indikatorer och målvärden	21
4.4.1 EU:s resultatindikatorer	23

4.4.2	Nationella indikatorer	23
4.4.3	Lokala indikatorer	24
5.	Genomförande	26
5.1	Kommunikation	26
5.2	Urvalsprocess	26
5.3	Samordning och samarbete med andra aktörer	26
5.4	Effekter	28
5.4.1	Delaktighet och goda relationer	28
5.4.2	Utvärdering och uppföljning	28
5.4.3	Samverkan med offentliga aktörer	28
5.4.4	Kontinuitet och långsiktighet	28
5.4.5	Kompetensutveckling och samarbeten	28
5.4.6	Att nå in till nya grupper	29
5.4.7	Att verka för hållbar utveckling med Leader	29
5.5	Hur främjar strategin innovation?	29
5.6	Övergripande principer	30
6.	Organisation	32
6.1	Partnerskapet och föreningen	32
6.1.1	De tre sektorerna (trepartnerskapet)	32
6.1.2	Medlemmarna	32
6.2	Föreningens styrelse	33
6.2.1	Styrelsens sammansättning	33
6.2.2	Styrelsens ansvar	33
6.2.3	Arbetsutskottet	34
6.2.4	Presidiet	34
6.2.5	Beredningsgrupper	34
6.2.6	Valberedning	34
6.2.7	Revisorer	34
6.3	Drift – den operativa verksamheten	34
6.3.1	Insatser	34
6.3.2	Finansiärer	35
6.3.3	Fördelning av medel	35
6.3.4	Kansliets struktur	35

6.3.5	LAG-ägda projekt och nätverk	36
7.	Uppföljning och utvärdering	37
7.1	Uppföljning och utvärdering av projekten	37
7.2	Intressenternas syn på Upplandsbygd	37
7.3	Regelbunden uppföljning på styrelsemöten	38
7.4	Utvärderingar under perioden och ex-post	38
7.5	Utvärderingskompetens	38

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 för 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

Aktörer från olika sammanhang har medverkat till framtagandet av den här strategin. Inför strategiprocessen bildade vi en strategigrupp i styrelsen som har varit speciellt dedikerad till arbetet med den nya strategin. På grund av pandemin har alla möten varit digitala och vi har successivt byggt vår kompetens kring digitala mötesformer och verktyg. En kortare populärversion av strategin ska tas fram i ett senare skede.

Under våren 2021 har vi haft fem kommunvisa möten – ett med varje kommun inom Upplandsbygd Lokalt Ledd Utvecklings (även kallat Upplandsbygd) område. Vi är glada att Vallentuna kommun har gått med i föreningen, vilket stärker vår närvaro i Stockholms län. Mötesdeltagarna (sammanlagt 106 stycken) har representerat privat näringsliv, ideell verksamhet och offentliga organisationer. Dessa möten hjälpte oss att nyansera bilden av hur förutsättningarna för landsbygdsutveckling varierar mellan kommunerna, men också inom en kommun (se 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter, samt Bilaga 2).

För att komplettera de kommunvisa mötena har vi haft fyra tematiska träffar som har utgått från våra hållbarhetsnätverk: Återvinnarna, Inkluderarna, Innovatörerna och Platsutvecklarna. Träffarna hade sammantaget ca 40 deltagare. Trots att grupperna var små nådde vi 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, rådgivning, nya nätverk och samarbeten.

Utöver möten med olika aktörer i bygderna har vi också haft givande möten med vår kommungrupp som består av tjänstepersoner som jobbar med landsbygdsutveckling från varje kommun. 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 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. Resiliens speglar bygders förmåga att stå emot, anpassa sig och förnya sig inför olika kriser och förändringar. 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 till exempel mångfald, nätverk och beroende av naturresurser.

Den 23 augusti 2021 skickade vi ut ett utkast på strategin för synpunkter. Utskicket gick ut till alla medlemmar, styrelseledamöter och deltagare från nätverksträffar och de kommunvisa mötena. Sammanlagt fick vi in synpunkter från 18 personer som har hjälpt oss att förbättra och utveckla strategin ytterligare.

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 här strategin. Jämfört med den tidigare strategin är vår ambition att den här strategin ska utgöra en tydligare och mer sammanhållen berättelse om vilken förändring vi vill bidra till.

¹ “Applying resilience at local and regional level in Sweden”, <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.

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 med tillgång till Europas snabbast växande arbetsmarknadsregion skapar goda förutsättningar för landsbygdernas utveckling. Här 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.

3.2.1 Natur och kulturreсурser

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

Naturgeografiskt karaktäriseras området av ett relativt flackt landskap med få områden som ligger högre än 50 meter över havet. I de mest låglänta områdena finns bördiga lerslätter och framför allt i områdets nordöstra del är våtmarker relativt vanligt förekommande. Den gradvisa landhöjningen efter istiden har 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 skärgården är

åkrarna små och insprängda i ett kuperat landskap med morän och hållmarker. 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, till exempel för vägar. Idag är rullstensåsarna viktiga grundvattenmagasin. Ur ett svenskt perspektiv har området ett gynnsamt klimat med låg nederbörds mängd, hög sommartemperatur och milda vintrar.

Området har varit bebott och brukat sedan förhistorisk tid på grund av sitt goda läge. Regionen är mycket välkänd för sina många och värdefulla fornlämningar och kulturmiljöer, till exempel i Vendel- och Alundaområdet, Markim-Orkestas småskaliga odlingsbygd, samt de förhistoriska vattenlederna Långhundraleden och Vintervägen. Kulturarvet i området innefattar ståtliga herrgårdar, storslagna bruksmiljöer från järnhanterings storhetstid, Carl von Linnés avtryck på platser och i den vetenskapliga kulturen, samt en levande folkmusiktradition med starkt engagemang kring nyckelharpan.

3.2.2 Näringsliv, utbildning och arbete

Med de större tätorterna inräknade finns ett diversifierat näringsliv i området, 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.

Viktiga näringar för sysselsättningen är de areella näringarna – jord- och skogsbruk, liksom byggföretag, entreprenadföretag och företag som erbjuder olika typer av företagstjänster. Offentlig sektor är också en viktig arbetsgivare inom vård och utbildningsområdet. Småföretagen har stor betydelse för tillgången till arbete och service på landsbygderna. Sedan några år tillbaka har man kunnat se en ökning av antalet lokala mathantverkare och producenter av närproducerade produkter.

3.2.3 Befolkningsstruktur och befolkningsförändring

Området som helhet kännetecknas av inflyttning, särskilt i de sydliga delarna. 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 vissa perifera områden, men inom området finns även landsbygder med stort antal boende på landsbygd utanför tätorter. I de södra delarna finns det betydligt fler invånare med utomnordisk bakgrund.

3.2.4 Service och infrastruktur

Vatten och avlopp finns i varierande utbud beroende på var i Upplandsbygds område man befinner sig. En stor del av Mälardalen lider av effektbrist kopplat till tillgången till el. Vägnetet är av skiftande kvalitet. Vägarna är förhållandevis bra i vissa delar av området, men i andra råder stora svårigheter med exempelvis trafiksäkerhet och bärighetsklassning på det statliga och privata vägnätet. Servicenivån och möjligheten att ta sig fram med kollektivtrafik skiljer sig inom området och även inom de olika kommunerna. I de sydliga delarna finns goda pendlingsmöjligheter medan kollektivtrafiken i nordöst är mer bristfällig, i synnerhet den anropsstyrda.

Det finns en tydlig klyfta mellan landsbygden och tätorterna när det gäller tillgång till digital infrastruktur med hög kapacitet. Länsstyrelsen i Uppsala län har haft medel för utbyggnad av bredband på landsbygden genom landsbygdsprogrammet, men dessa är nu slut. Ett nytt nationellt stöd till bredband finns att söka via Post- och Telestyrelsen (PTS). I det nya landsbygdsprogrammet från 2023 är det ännu oklart om det kommer finnas stöd till bredbandsutbyggnad på landsbygden.

På många håll avvecklas den lokala servicen, vilket kan leda till att bygdegemenskapen minskar. Uppfattningen inom Upplandsbygds område är att även tätortsnära landsbygd och små orter i stadens närhet missgynnas i samhällsplaneringen. Det kan gälla busslinjenätet, nybyggnationer och sophämtning, men också remissförfaranden. Dessa områden blir ofta pendlarområden där engagemanget och den lokala identiteten försvagas.

3.2.5 Identiteter

Området som helhet kännetecknas av en mångfald av olika identiteter snarare än en sammanhållen uppländsk identitet. I Uppsala, Knivsta, Sigtuna och Vallentuna kommuner ses relationen till centralorten, och i viss mån även till den närmaste tätorten, ofta som självklar. I Östhammars kommun ser situationen lite annorlunda ut, med många mindre och ganska starka tätorter som vuxit fram som ”kompletta orter” i god samkonkurrens med varandra. Avsaknaden av en stor centralort används som ett motiv för att lyfta upp det särskilda i det lokala. Däremot är mångfalden människor med olika bakgrund starkt begränsad på landsbygden i jämförelse med områdets tätorter.

3.2.6 Föreningar

Området har ett brett utbud av föreningar. Befolkningen på landsbygden och i de mindre tätorterna är ofta mer engagerade i föreningslivet än de som är bosatta i de större orterna. I många bygder har lokala föreningar tagit över verksamheter som sköts av privata eller offentliga aktörer i mer tätbefolkade områden. Det kan gälla bredbandsutbyggnad, bensinstationer, skolor, parkförvaltning och så vidare. De ideella föreningarna har också en viktig roll i att skapa en rik fritid. Engagemang i till exempel 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 en större gemensam identitet.

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

3.2.7 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

3.3.1 Ojämna förutsättningar och behov av stärkt lokal sammanhållning och utvecklingskraft

SWOT-analysen visade hur de specifika utmaningarna och förutsättningarna för att leva ett gott liv skiljer sig mellan olika bygder i vårt område (se Bilaga 2). Även om Upplandsbygds område inte är någon avfolkningsbygd finns det orter längre bort från städer med en åldrande befolkning och minskande service, där exempelvis landsbygdsskolor läggs ner. Fiberutbyggnad är en viktig förutsättning för landsbygdsutveckling, men har inte nått ut överallt. I de mer tätortsnära bygderna 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. Elkapaciteten (och inte minst laddinfrastruktur) är sannolikt viktig för en snabbare omställning till fossilfritt, särskilt på landsbygden där man har ett större behov av individanpassad transport. Eftersom befolkningen i Upplandsbygds område växer finns här också områden som bebyggs snabbt där det uppstår intressekonflikter mellan exploatering och att bevara landsbygdens värden, samtidigt som nyinflyttade behöver bli en del av lokalsamhället. En utmaning är att utveckla bygder och samtidigt bibehålla jordbruksproduktion, biologiska värden och rekreationsvärden för en stigande populationstäthet. 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 åt mellan olika orter, där vissa är kända för sina engagerade föreningar, medan andra har få som är ideellt aktiva.

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 landsbygder i olika delar av Uppsala kommun.

³ ”Den sociala kompassen 2018 – nio nyanser av Uppsala”, Uppsala kommun.

Utmaningen är att skapa en levande landsbygd i hela Upplandsbygds område som ger både unga och äldre, oavsett bakgrund, tillgång till utvecklande 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. För att tillgodose behovet av att kunna bo kvar på landsbygden behövs fler hyres- och bostadsrätter i landsbygdsorter. En utmaning för många föreningar är att hålla engagemanget levande och locka till sig fler nya medlemmar och unga. Dialogen mellan lokala landsbygdsaktörer och exempelvis beslutsfattare, kommunens olika organ och länsstyrelse är i gång på flera platser, men kan förbättras och ha tydligare landsbygdsfokus. En masteruppsats om hållbar landsbygdsutveckling och samverkan mellan offentliga aktörer i Upplandsbygds område⁴ visade hur kommuner, regioner och länsstyrelser skulle kunna koordinera sig och samarbeta mer effektivt för att säkerställa likvärdig service till den växande landsbygdsbefolkningen.

Samtidigt finns här också många styrkor och möjligheter 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 (till exempel hotell- och besöksnäring i anslutning till Arlanda) och gjort många människor mer isolerade i sina hem. Samtidigt har den också gjort landsbygderna ännu mer attraktiva 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 ses av många som en möjlighet för att lokala föreningar, initiativ och eldsjälarna ska kunna starta upp, samarbeta, bibehålla och utveckla sin verksamhet. Upplandsbygd möjliggör också samverkan mellan offentliga aktörer på lokal och regional nivå kring landsbygdsfrågor.

3.3.2 Landsbygdernas potential som drivbänk för hållbara lösningar och företagande

Landsbygderna i vårt område har stor potential att vara en drivbänk för nya hållbara lösningar och ett växande, hållbart näringsliv. 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

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

landsbygden där stadsbor och landsbygdsbor möts uppstår en kreativ miljö för att pröva nya idéer och starta nya företag. I regionen finns också flera viktiga kunskapscentrum. SWOT-analysen lyfte fram lokala gräsrotters öppenhet för nytänkande och innovation och möjligheter i nya verksamheter och företag, kopplat till exempel naturturism och närodlat mat (Bilaga 2).

Upplandsbygds arbete med hållbarhetsnätverken har visat att det finns ett stort engagemang och kunnande i både sociala och miljömässiga hållbarhetsfrågor och många lokala eldsjälar och entreprenörer med idéer som de vill förverkliga. Aktörerna i nätverken har utforskat hur de globala målen i Agenda 2030 kan bli verkstad på lokal nivå och tagit fram visioner för Upplandsbygds område⁵. Visionerna visar på smarta lokalsamhällen med lokalt förankrad innovationskraft, slutna kretslopp och ett sammankopplat, inkluderande föreningsliv. I ett examensarbete på SLU⁶ framgick att Upplandsbygds stöd till nätverken är uppskattat, men att vi behöver satsa mer på dem för att de ska bli ännu bättre.

Intervjustudien med offentliga representanter⁴ visade att det finns ett stort engagemang för hållbarhetsfrågor på kommunerna och att landsbygden har en central roll. Vid övergången till ett hållbart samhälle behöver stad och landsbygd samverka och utbyta erfarenheter, kunskap och traditioner. Gröna näringar har en viktig roll i försörjningen av de förnybara resurser som behövs för att nå målen om ett fossilfritt samhälle och minska vårt importberoende. Landsbygderna erbjuder utrymme att vara mer flexibel och experimentera med alternativa lösningar på ett sätt som ofta är svårare i staden. Landsbygdens styrkor kan minska samhällets sårbarhet mot kriser, genom till exempel ökad självförsörjning.

Styrkorna i Upplandsbygds område ger goda förutsättningar att ta vara på möjligheterna i den större samhällstrenden kring hållbar utveckling på ett sätt som skapar lokala nyttor. De nya hållbara lösningar som gror på Upplandsbygds landsbygder rör en rad olika sociala och miljömässiga hållbarhetsfrågor. Det kan exempelvis handla om innovativa lösningar för lokala kommunikationer, utveckling av skogens mångbruk och skafferier, återbruk och resurshushållning, mötesplatser för integration, natur- och kulturupplevelser, förnybara energisystem och hållbara vattenlösningar. Vilka lösningar som är mest aktuella på en plats beror på den specifika bygdens förutsättningar och behov. Lösningar kan vara lokala eller verka över ett större område, men det viktiga är att de ger nyttor för landsbygderna i Upplandsbygds område, i form av exempelvis arbetstillfällen, uthålliga platser, 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.

⁵ <https://www.upplandsbygd.se/upload/files/Engagera%20dig/Nätverksrapporter%202019-2020.pdf>

⁶ Kanzler, O., 2020, "Globala mål på lokal nivå", Examensarbete agronomprogrammet – landsbygdsutveckling, SLU. https://stud.epsilon.slu.se/15350/1/kanzler_o_200219.pdf.

4. Mål, insatsområden och indikatorer

4.1 Vision

Vision för landsbygderna i Upplandsbygds 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 Covid-19-pandemin har gjort oss bättre rustade för att möta nya utmaningar. Invånarna nyttjar den goda digitaliseringsnivån och de flesta gör frivilliga insatser i föreningslivet. Känslan av tillhörighet och engagemanget i lokalmiljön ökar, vilket också möjliggör givande samarbeten mellan orter.

Bygderna i området är kända för att kunna erbjuda **ett gott och hållbart liv**, eftersom det finns meningsfull sysselsättning, god service och sociala sammanhang. Bygderna möjliggör också en hållbar livsstil som inte präglas av konsumtion som tär på jordens resurser. Landsbygderna är drivbänkar för nya hållbara affärsmodeller som är cirkulära, fossilfria och tillgängliga för alla. Den stora 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. *Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling*

4.2.1 Levande och inkluderande bygder

Målet syftar till att alla bygder i Upplandsbygds område har stark utvecklingskraft – både i privat verksamhet, offentlig verksamhet och i föreningslivet, samt 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. Målet strävar efter att utjämna flödet mellan stad och land. En levande landsbygd och skärgård förutsätter att landsbygd och stad kommunicerar och samspelar med varandra. Målet syftar också till att stärka bygders motståndskraft genom att uppmuntra en mångfald av människor och näringsverksamheter, lokala nätverk och sammanhållning, samt decentralisering av service och infrastruktur.

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

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 (se avsnitt 3.3, samt Bilaga 2).

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 att driva positiv förändring. Upplandsbygd fungerar 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” och “stödja generationsskiften” inom EU:s gemensamma jordbrukspolitik (Figur 1). 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 framför allt till Mål 3: “God hälsa och välbefinnande”, Mål 10: “Minskad ojämlikhet”, samt Mål 16: “Fredliga och inkluderande samhällen”.



4.2.2 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling

Det andra målet syftar till att utveckla Upplandsbygds landsbygders 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 företagande och även entreprenörskap inom föreningslivet. En viktig del av detta är nya lösningar för ett regenerativt naturbruk som både förser oss med mat, fibrer och rik biologisk mångfald och samtidigt reparerar livsuppehållande system, genom att till exempel lagra in kol för ett stabilt klimat. 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 såväl sociala, ekonomiska som miljömässiga, som redan finns i Upplandsbygds område. Med leadermetodens redskap, och genom att komplettera andras insatser, kan Upplandsbygd bidra till att dessa initiativ växer, samverkar, sprids och utökar sina nätverk. Det här bidrar till en positiv berättelse om landsbygdernas 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?

Miljö och klimat identifierades som viktiga hot och målet sätter fokus på de många möjligheter som deltagarna såg i hållbara näringar och företagande, till exempel inom lokal livsmedelsproduktion och natur- och kulturturism (se Bilaga 2). SWOT-analysen tryckte också på att Upplandsbygd bör främja innovation, nytänkande och samarbete. Målet kommer också ur Upplandsbygds arbete med Agenda 2030 och hållbarhetsnätverken (se avsnitt 3.3).

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. Genom leadermetoden kan Upplandsbygd bidra till positiv förändring för att bättre möta samhällsutmaningar som klimathot och vattenbrist. Vi kompletterar andra aktörers arbete genom att inte bara stötta de säkra korten, utan också uppmuntra innovationer som ligger utanför det vanliga vilket bidrar till en större bredd av potentiella lösningar i samhället. Vi tar de nationella och globala hållbarhetsutmaningarna på allvar, men kompletterar andra aktörer genom att alltid ha ett utpräglat underifrånperspektiv. På det sättet skapar vi 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”, “bevara landskap och biologisk mångfald”, “omfördela makten i livsmedelskedjan” och “öka konkurrenskraften” (Figur 1). 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, framför allt 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”.



Figur 1. De nio målen i EU:s gemensamma jordbrukspolitik.

4.3 Insatsområden

Upplandsbygd arbetar med tre insatsområden för att nå våra övergripande mål:

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

4.3.1 Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap

Många vill kunna försörja sig på en lokal verksamhet som är socialt och ekologiskt hållbar, men också bidrar till lokal försörjning och arbetstillfällen. Att bidra till den lokala ekonomin kan också innebära ideell verksamhet och andra företagsformer där man utvecklar och håller i gång lokala verksamheter. Nya tjänster har potential att bidra till den lokala ekonomin utan att leda till ökad resursanvändning.

Detsamma för nya produkter till exempel genom återbruk och regenerativt brukande av resurser. 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 till exempel affärsutveckling, nätverksskapande, kontaktytor mellan stad och land, varumärkesbyggande, samarbeten mellan småföretagare, mötesplatser för kunskapsutbyte och insatser för att underlätta arbete hemifrån. Insatser behövs för att stötta mångfalden av småföretagare – med olika organisationsformer och inom olika branscher. Samarbeten över sektorsgränser behövs, samt även nya finansiella lösningar, till exempel via Mikrofonden. En stärkt lokal ekonomi bidrar till levande bygder (Mål 1) och blir en grogrund för nya hållbara lösningar (Mål 2).

4.3.2 Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap

För att nå målet om levande och inkluderande bygder (Mål 1) behöver vi insatser som stärker den lokala gemenskapen och den sociala hållbarheten. Föreningslivet i samverkan med aktörer från privat och offentlig sektor ska ges förutsättningar att axla ett större uppdrag som samhällsbyggare för att tillhandahålla den service, kulturutbud och meningsfull fritidssysselsättning som ligger till grund för en god levnadsmiljö. Den bygdefrämjande utvecklingen ska kännetecknas av en god representation av de människor som bor på platsen samt att insatser för social hållbarhet inte leder till ökade ekologiska fotavtryck. Insatsområdet skapar förutsättningar för nya och hållbara lösningar, gällande hälsa, integration och innanförskap (Mål 2).

Insatsområdet möjliggör exempelvis: ett ökat kollektivt lärande genom folkbildning, nya nätverk mellan samhällsengagerade aktörer och kollektiva lösningar för samhällsservice, samt främjad jämställdhet och jämlikhet. Insatserna bidrar till stärkt folkhälsa genom nyskapande fritids- och idrottsmöjligheter, stimulerar lokalsamhällets kapacitet att engagera fler invånare och stärker tilliten i bygderna.

4.3.3 Rikare vatten och landskap

Detta insatsområde stödjer hållbart nyttjande av vatten, jordar och skogar. "Rikare" syftar på växt- och djurlivet, kulturarvet, men även långsiktig ekonomisk lönsamhet. Ett hållbart brukande bygger upp ekosystemen så att till exempel mer kol lagras i markerna och den biologiska mångfalden ökar. Vi ser ett framtidens Upplandsbygd vars ekosystem är bättre bevarade samt mer produktiva och resilienta. Detta till följd av ett vågat och modernt arbete som stärker och utvecklar samtliga ekosystemtjänster och skapar en uthållig grund för ekonomisk utveckling. Upplandsbygds rika natur- och kulturlandskap kan användas för att öka natur- och kulturturism, jakt, samt lokal produktion. Här finns outnyttjade resurser att ta till vara, kulturarv att återuppliva, kretslopp att sluta och affärsmöjligheter. En ökad regional försörjning av mat, material och energi minskar vårt ekologiska fotavtryck och genom att tillgängliggöra natur- och kulturupplevelser kan fler bygga en relation till landskapet och miljön. Detta insatsområde kräver hållbart entreprenörskap och ekonomiska lösningar (se insatsområdet Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap) och bidrar till målet om nya hållbara lösningar (Mål 2).

4.4 Indikatorer och målvärden

Under programperioden 2023–2027 har Jordbruksverket gett Upplandsbygd möjligheten att förbereda för finansiering från en fond – Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling. Indikatorer och målvärden nedan är kopplade till den fonden.

Genom att aktivt jobba mot den europeiska indikatorn "Smart omställning av ekonomin på landsbygden" kommer framtagandet av lokala handlingsplaner i förstudieformat både skapa engagemang och öka kunskapen om hållbar landsbygdsutveckling. Det har stor potential att skapa lokalt drivna aktiviteter som bidrar till både Levande och inkluderande bygder och Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling.

För att uppnå strategins mål Levande och inkluderande bygder och Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling 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. 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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling 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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling.

Arbetet mot indikatorn “Nya nätverk och samarbeten” kommer hjälpa oss att säkra kontinuiteten i de satsningar som projekten gör för att uppnå våra två mål om levande och inkluderande bygder och nya och hållbara lösningar. Detta är bland annat lärdomar vunna från föregående programperiod och våra tematiska hållbarhetsnätverk som Upplandsbygd aktivt 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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling.

Genom att välja indikatorn “Projekt som drivs av unga” tror vi oss bättre kunna inkludera och stärka denna annars svårnådda, men viktiga målgrupp. Av erfarenhet vet vi att det är viktigt att ägna tid åt personliga möten och använda redan etablerade kontaktvägar för att lyckas ta tillvara ungas engagemang. Genom denna indikator ger vi legitimitet åt den tid som behövs 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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling.

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

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

Aktiva insatser mot de tre indikatorerna om ny sysselsättning för personer under 25 år, personer med utländsk bakgrund, samt 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.

4.4.1 EU:s resultatindikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
<p>Levande och inkluderande bygder</p> <p>Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling</p>	<p>Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap</p> <p>Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap</p> <p>Rikare vatten och landskap</p>	R.40	Smarta landsbygdsstrategier	Antal framtagna strategier för smarta landsbygder	(Här anges vilket målvärde vi väljer efter prioriteringen.)

4.4.2 Nationella indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
<p>Levande och inkluderande bygder</p> <p>Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling</p>	<p>Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap</p> <p>Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap</p> <p>Rikare vatten och landskap</p>	N.04	Nya tjänster	<p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. Dvs. 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, guideade turer och upplevelser samt teaterföreläsningar.</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 vi väljer efter prioriteringen.)
<p>Levande och inkluderande bygder</p> <p>Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling</p>	<p>Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap</p> <p>Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap</p> <p>Rikare vatten och landskap</p>	N.07	Nya nätverk och samarbeten	Antalet nya och bestående nätverk eller samarbeten som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. För att räknas som nytt ska nätverket eller samarbetet inte ha funnits innan projektets mobilisering och uppstart för det syfte som det nu har. Det behöver ingå minst två aktörer för att räknas som ett nytt nätverk eller samarbete. Endast antalet nätverk ska ingå, inte antalet aktörer i de nätverken.	

4.4.3 Lokala indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Levande och inkluderande bygder Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.11	Projektmedtagare 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.	(Här anges vilket målvärde vi väljer efter prioriteringen.)
Levande och inkluderande bygder Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.12	Projekt som drivs av unga	Detta innebär att projektledaren/ledarna är personer under 25 år.	
Levande och inkluderande bygder Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.16	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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.25	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.	
Levande och inkluderande bygder Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.27	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.	
Levande och inkluderande bygder	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap	L.28	Ny sysselsättning, personer med utländsk bakgrund	I den här indikatorn räknas hur många timmars sysselsättning som skapats i projekt som arbetar med inkludering av individer som är utrikes födda. En årsarbetskraft är 1720 timmar.	

Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap				
Levande och inkluderande bygder Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.29	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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.34	Projektmedlemmar som känner ökad framtidstro	Andel projektmedlemmar 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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.36	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 Nya och hållbara lösningar för lokal utveckling	Lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap Rikare vatten och landskap	L.38	Nya lösningar på miljö-, klimatproblem	Hållbara lokala energi-, mobilitets-, V/A-, avfalls- eller produktionslösningar som utvecklats genom projektet.	

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. Det personliga mötet står i centrum i den rådgivande kommunikation med de 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. Styrelsemedlemmarna är också viktiga ambassadörer i sina lokala bygder och verksamheter. Utöver dessa kommer vi genomföra riktade kommunikationssatsningar för att nå fler unga.

Senare under programperioden gäller det att fokusera på 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 upparbetade 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.

5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer

Partnerskap och samverkan med aktörer med olika bakgrund och olika institutionell hemvist är avgörande för Upplandsbygd om vi ska kunna förverkliga

vårt uppdrag. Samverkan och partnerskap ökar medvetenheten om föreningen och dess uppdrag, förenklar mobilisering och informationsspridning och bidrar till nya kontakter och möjligheter för de aktörer vi samverkar med. Det stärker även vår legitimitet i rollen som landsbygdsutvecklare. När vi inleder partnerskap strävar vi efter solida partnerskap som bygger på förtroende, engagemang och ömsesidig nytta.

En grupp viktiga partners i vårt område är kunskaps- och informationscenter. Inom Upplandsbygds område finns två av Sveriges större universitet (UU och SLU), en mångfald av decentraliserade studieförbund, liksom många andra kunskapsrika institutioner. Även nischade aktörer utanför vårt område kan vara viktiga, till exempel Stockholm Resilience Centre, KTH och Mötesplats Social Innovation i Malmö. Kommunernas servicepunkter är viktiga mötesplatser, men de har också informationsskärmar och hemsidor som vi bör nyttja. Vi ser även en stor potential att stärka samarbetet med våra studieförbund. Kunskap- och informationscentren kan exempelvis erbjuda föreläsare, konsulter, projektägare, följeforskare, examensarbeten, praktikanter, ny kunskap och viktig samhällsinformation. Gott partnerskap med dessa aktörer kan föra forskning och samhälle närmare varandra, vilket gynnar både LAG och våra nätverk.

För att kunna agera nav på landsbygden och sammanföra olika aktörer samverkar Upplandsbygd aktivt med olika offentliga aktörer. Genom en kommungrupp träffar Upplandsbygd regelbundet representanter från varje kommun, vilket förbättrar samverkan, ökar insyn och skapar synergieffekter. Kommungruppen är också ett bra forum för att diskutera olika lösningar på hur representationen från landsbygdsaktörer kan förbättras i den kommunala verksamheten. Vi har länge haft nära kontakt med länsstyrelsen i Uppsala län, men en tätare kontakt även med region Uppsala och regionala aktörer i Stockholms län eftersträvas under kommande programperiod. Leadermetoden kan med fördel användas för genomförande av stora delar av de regionala utvecklingsstrategierna. Detta då framför allt underifrånperspektivet och sektorssamverkan har visat sig öka möjligheterna till långsiktigt positiva effekter av liknande insatser. Leaderområden såsom Upplandsbygd är en stark aktör för att tillsammans med regionerna driva utvecklingen mot en hållbar landsbygd.

Utöver finansieringen från våra medlemskommuner, har vi möjlighet att söka ytterligare medel från andra finansörer. Genom dessa finansörer kan vi initiera nya satsningar där vi ser att EU-fonderna inte riktigt stämmer överens med gräsrotsaktörernas visioner, vilket ger utrymme för mer kreativitet. Genom att inte låsa oss till grundfinansierarna skapar vi också en större trygghet, mer långsiktighet och ökad resiliens för Upplandsbygd som förening.

Slutligen vill vi nämna tre aktörsgupper som är viktiga för vårt partnerskap: LUS som är en intresseförening för organisationer som arbetar med lokalt ledd utveckling genom leadermetoden, andra leaderområden och konsulter. Genom

partnerskap med andra leaderområden kan vi få ett unikt erfarenhetsutbyte av exempelvis arbetsmetoder, olika projektinriktningar, urvalskriterier etcetera. Vi i Upplandsbygd vill vara delaktiga i och initiera samarbeten med andra leaderområden – regionalt, nationellt och transnationellt. Med en bred repertoar av konsulter kan vi lättare tillgodose våra behov när tillfällig resursförstärkning och/eller spetskompetens krävs.

5.4 Effekter

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

5.4.1 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). Vår ambition är att allmänheten vet vilka Upplandsbygd är och vilken roll Leader spelar för den lokala utvecklingen (se avsnitt 5.1).

5.4.2 Utvärdering och uppföljning

Med hjälp av uppföljning och utvärdering i olika skeden av programperioden kan vi kontinuerligt lära oss, förbättra vår verksamhet och verka för att projektresultaten ska leva vidare (se Kap. 7).

5.4.3 Samverkan med offentliga aktörer

Vi möts regelbundet med kommuner, länsstyrelser och regioner i vårt område för att byta erfarenheter och skapa synergieffekter (se avsnitt 5.3). Upplandsbygd stödjer och stimulerar kommunikationen mellan kommuner/länsstyrelser/regioner och lokala aktörer på landsbygden, där exempelvis näringslivskontoren i de respektive kommunerna är viktiga knutpunkter.

5.4.4 Kontinuitet och långsiktighet

Vi arbetar aktivt för att upprätthålla en god kontinuitet i organisationen så att vi kan bygga vidare på utarbetade nätverk och relationer. För att projekten ska leva vidare efter projektens slut arbetar vi med: rådgivning (se arbetet med hållbarhetsspindeln i avsnitt 5.6), grundliga projektutvärderingar (se Kap. 7), samt planerade satsningar på paraplyliknande småprojekt tidigt i programperioden där nya idéer kan testas för att sedan söka större medel.

5.4.5 Kompetensutveckling och samarbeten

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 till exempel indikatorn

för att omsätta kunskap i praktik, avsnitt 4.4). Samarbeten med kunskapscentrum i regionen (se avsnitt 5.3), till exempel genom att engagera forskare och studenter i projekten, främjar innovativa lösningar och lärande. Stöd till kluster av företagare som vill göra gemensamma punktsatser eller fullskaliga projekt har gett goda effekter. Nätverkande och samarbete ska vara ledord i alla idéer som godkänns av Upplandsbygd (se till exempel indikatorn om nya nätverk, avsnitt 4.4). Vi ser helst en mångfald av initiativtagare och genomförare av kompetensutvecklingsinsatser, till exempel projektägare och studieförbund.

5.4.6 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 därmed också effekterna har potential att bli stora. Vi vill att Upplandsbygds arbete är till för alla (se till exempel insatsområdet Bygdefrämjande utveckling och stärkt gemenskap).

5.4.7 Att verka för hållbar utveckling med Leader

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. Genom att vara föregångare kan vi stärka bygdernas innovationskraft och attraktivitet på lång sikt. Nyttan ska alltid i första hand tillfalla landsbygderna.

5.5 Hur främjar strategin innovation?

Upplandsbygd uppmuntrar till innovation genom att agera möjliggörare 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 möjliggörare erbjuder Upplandsbygd rådgivning och finansiellt stöd till projektägarna så att de kan göra resan från idé till en värdeskapande verklighet.

Upplandsbygd utgår från att människor hjälper varandra att blomstra och menar att innovation vattnas genom kunskap, inspiration och nätverk. Detta är i linje med dagens forskning om innovation som något som främjas av nätverk mellan aktörer med olika roller i relation till de verksamheter innovationerna gäller. Det är även utgångspunkterna för EU:s Innovationspartnerskap och i linje med rekommendationer om nätverkande för landsbygdsutveckling och innovation⁷.

⁷ ENRD (det europeiska nätverket från landsbygdsutveckling), 2019, Networking. EU Rural Review No 27. https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/enrd_publications/publi-enrd-rr-27-2019-en_0.pdf. Se även deras syn på innovation som verktyg inom Leader (sid. 9 i Innovation in the LEADER

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 möjliggörare 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 definierar en projektidé som innovativ om den stämmer in på minst ett av följande två påståenden:

- Idén är fullständigt ny och revolutionerande och kan komma att förändra samhället eller hur man utför en viss uppgift.
- Idén är ny för den plats där de verkar, antingen till inriktning eller arbetssätt.

Innovationer kan också uppstå inom projekten av tillfällighet och som oavsedda resultat. Upplandsbygds fokus på uppföljning och lärande gör att vi har goda möjligheter att ta vara på sådana innovationer och bidra till att de sprids.

5.6 Övergripande principer

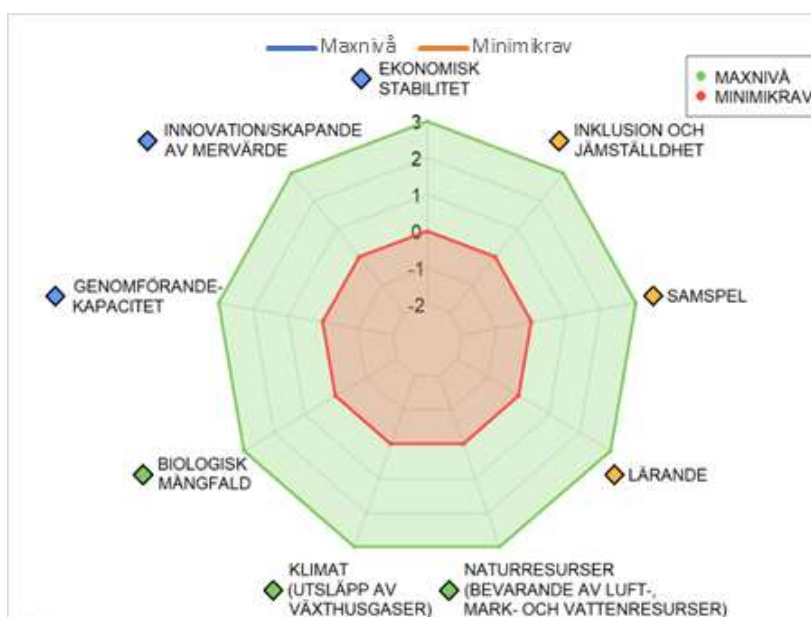
Våren 2018 startade Upplandsbygd ett långsiktigt och grundläggande arbete kring hållbar utveckling som nu ligger till grund för framtagande, genomförande och uppföljning av denna strategi. Upplandsbygds definition av hållbar utveckling stämmer överens med definitionen i ”Handbok till strategiprocessen för Leader 2023–2027”, dvs. att hållbarhet bygger på de tre dimensionerna; ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet och att dimensionerna är odelbara. Det betyder att man inte kan nå mål inom en dimension på bekostnad av en annan. Vi har tagit fram ett pedagogiskt verktyg för att inspirera projektintressenter att utveckla sina projekt med en grund i hållbar utveckling – ett spindeldiagram som vi kallar för ”Hållbarhetsspindeln”⁸ (Figur 2). Det fungerar även som ett kompletterande bedömningsverktyg där det blir tydligt för projektintressenter vilka grunder som

delivery chain, https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/leader-innovation_delivery-chain_pwg-discussions.pdf).

⁸ Se vägledning och texter kring de olika målen på vår hemsida:

<https://www.upplandsbygd.se/mojligheter/hallbart-entreprenorskap/hallbar-utveckling/>

Upplandsbygd bedömer projekt på i relation till hållbar utveckling. Projekten behöver förhålla sig till nio kategorier och se till att projektet inte bidrar negativt till någon av kategorierna, inberäknat en "känsla" av olika insatsers påverkan utifrån ett livscykelperspektiv, samt att projektet bidrar mycket positivt till några av kategorierna (se Figur 2). 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.



Figur 2. Hållbarhetsspindel. Upplandsbygds verktyg för att tillämpa hållbar utveckling utifrån nio kategorier: tre ekonomiska, tre sociala och tre miljömässiga. Projekt graderas utifrån en skala från +3 = "stor positiv påverkan" till -2 = "påtaglig negativ påverkan".

Under genomförandet av strategin kommer vi använda och utveckla hållbarhetsspindelns som ett grundläggande verktyg och en metod för att kvalitetssäkra det kontinuerliga hållbarhetsarbetet. Vi kommer även använda oss av hållbarhetsspindelns i uppföljningen av strategin i förhållande till de övergripande principerna.

Vid framtagandet av strategin har vi utgått ifrån lokala styrkor, svagheter, möjligheter och hot (se Bilaga 2) och arbetat fram tre insatsområden med grund i de tre olika hållbarhetsdimensionerna: ett område med fokus på lokal ekonomi och hållbart entreprenörskap, ett med fokus på social hållbarhet och inkludering och ett med fokus på miljömässig hållbarhet. Hållbarhetsspindelns 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).

Vi fortsätter att vidareutveckla vår kompetens inom hållbar utveckling genom att samverka med forskning och delta i relevanta forum (se till exempel 2. Strategins framtagning om samarbetet med Stockholm Resilience Center i programmet ”Resiliens i praktiken”). Vi har därefter etablerat ett samarbete med Stockholm Resilience Center för fortsatt kompetensutveckling. Denna kompetens använder vi både internt inom organisationen och externt gentemot projektintressenter, projektägare och partnerskapet.

De sju leaderprinciperna

Leadermetoden baseras 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).

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”.

6.1.1 De tre sektorerna (trepartnerskapet)

Partnerskap mellan offentlig, ideell och privat sektor utgör en av våra grundpelare och skall alltid eftersträvas och värnas. Partnerskapen ger förutsättningar för en bra representation av samhällets olika aspekter.

6.1.2 Medlemmarna

Föreningens medlemmar är främst lokala aktörer inom de tre sektorerna (se lista i Bilaga 5). Dessa samverkar och möts genom de aktiviteter och nätverk som 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 ger även legitimitet till föreningen och är en viktig koppling mellan oss, gräsrötterna och olika områden.

6.2 Föreningens styrelse

Årsmötet är föreningens och partnerskapets högsta beslutande instans.

6.2.1 Styrelsens sammansättning

Styrelsen består av ledamöter med en så bred representation av verksamhetsområdet som möjligt enligt principen: en ideell, en privat och en offentlig från varje i föreningen ingående geografisk kommun, samt motsvarande representation på regional nivå. Sammansättningen är baserad på geografi, sektor och på kompetens inom insatsområdena. Helhetssyn, regionperspektiv, nätverk och strategiskt tänkande är ledord för styrelsen. Ledamöter väljs för en tid av två år – hälften varje år.

Styrelsen träffas minst fyra gånger per år för att fatta beslut om inriktning och projekt. Beslut fattas med kvalificerad majoritet (2/3-dels majoritet). Uppdraget är arvoderat i enlighet med årsmötets beslut. Ledamöterna ska vara öppna, tydliga, professionella och objektiva samt arbeta för hela områdets utveckling.

Styrelsens sammansättning är en bra kompetensbank, bidrar till en bättre helhetssyn och genererar nya samarbeten. Med ett regionalt perspektiv kan styrelsen knyta an till och arbeta i samverkan med andra befintliga utvecklingsplaner.

Till styrelsen adjungeras företrädare för länsstyrelsen Uppsala län.

6.2.2 Styrelsens ansvar

Styrelsen ansvarar för att strategins mål uppfylls, bland annat genom att besluta om projektansökningar. Styrelsens ansvar är även att:

- Årligen fastställa en budget som följs upp minst två gånger per år.
- Sätta upp övergripande mål och inriktning för verksamheten.
- Kontinuerlig uppföljning och utvärdering gentemot myndigheter.
- Vid behov tillsätta arbetsgrupper för att nå målen i strategin.
- Vid behov avbryta projekt som inte följer projektplan och budget.
- Om insatsområden i strategin inte framskrider enligt plan kan LAG initiera egna, så kallade LAG-ägda, projekt för att nå målen.
- Informera om leadermetoden och sprida kunskap om Upplandsbygds verksamhet.
- Bevilja medlemskap i föreningen Upplandsbygd.
- Ansvara för organisationen inklusive kansli och anställda.

Varje styrelseledamot ska hålla sig informerad, vara väl insatt i verksamheten och påläst inför mötena, samt ge respons på verksamheten så att ett kreativt arbete utvecklas.

6.2.3 Arbetsutskottet

Styrelsen utser ett arbetsutskott (AU) där de tre sektorerna ska vara representerade. AU har ett strategiskt perspektiv och bereder frågor till styrelsen. AU ansvarar för budgetuppföljning kvartalsvis och redovisar till styrelsen minst två gånger per år. AU ansvarar för uppföljning och utvärdering av de LAG-ägda projekten.

6.2.4 Presidiet

Presidiet består av ordförande, vice ordförandena samt adjungerad verksamhetsledare. De ansvarar för att driva strategiskt arbetet i styrelsen och AU, samt för övergripande diskussioner om medfinansiering och förhandlingar med kommunledningarna.

6.2.5 Beredningsgrupper

Alla i styrelsen ingår i beredningsgrupper som bereder inkomna projektansökningar. Grupperna tar fram skriftliga beslutsunderlag/förslag till styrelsen.

6.2.6 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. 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. Valberedningen behöver ha kunskap om vilket arbete styrelsen utför, hur styrelsearbetet fungerar, inklusive ledamöternas engagemang.

6.2.7 Revisorer

För granskning av styrelsens förvaltning och föreningens räkenskaper utses vid ordinarie årsmöte en ideell revisor och en ersättare. Styrelsen upphandlar en auktoriserad revisor.

6.3 Drift – den operativa verksamheten

6.3.1 Insatser

Kansliets huvuduppgift är att stödja projektverksamheten. Det innebär insatser som att sprida kunskap om Leader och möjligheten att söka medel, att bistå med rådgivning för de som söker samt följa upp och stötta de som får projektmedel.

För att attrahera nya medlemmar och höja genomförandekapaciteten i projekten har studiecirkelmateriel tagits fram. Kansliet ska tillsammans med studieförbund erbjuda och genomföra studiecirklar. Förutom att deltagarna erbjuds kunskap om

hur ett hållbarhetsarbete kan startas upp och genomföras i projektform kommer spännande studiebesök göras hos projekt.

Ett aktivt, lärande förhållningssätt tillämpas och kansliets roll är att agera katalysator för individers och grupper utveckling. Detta så att också de långsiktiga 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. 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. Ett kansli behöver ha nödvändig kapacitet för att på ett tillfredsställande vis kunna stödja sådana kunskapsorienterade nätverk.

Vår erfarenhet är också att det finns behov av att minska den administrativa bördan för våra projektintressenter. Utifrån tidigare lyckade erfarenheter kommer detta ske genom att bland annat fortsätta arbeta med LAG-ägda paraplyliknande projekt som uppskattningsvis halverar projektintressenternas administrativa börda.

6.3.2 Finansiärer

Sedan föreningen startade har vi samarbetat med andra finansiärer utöver våra grundfinansiärer (se avsnitt 5.3).

6.3.3 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.

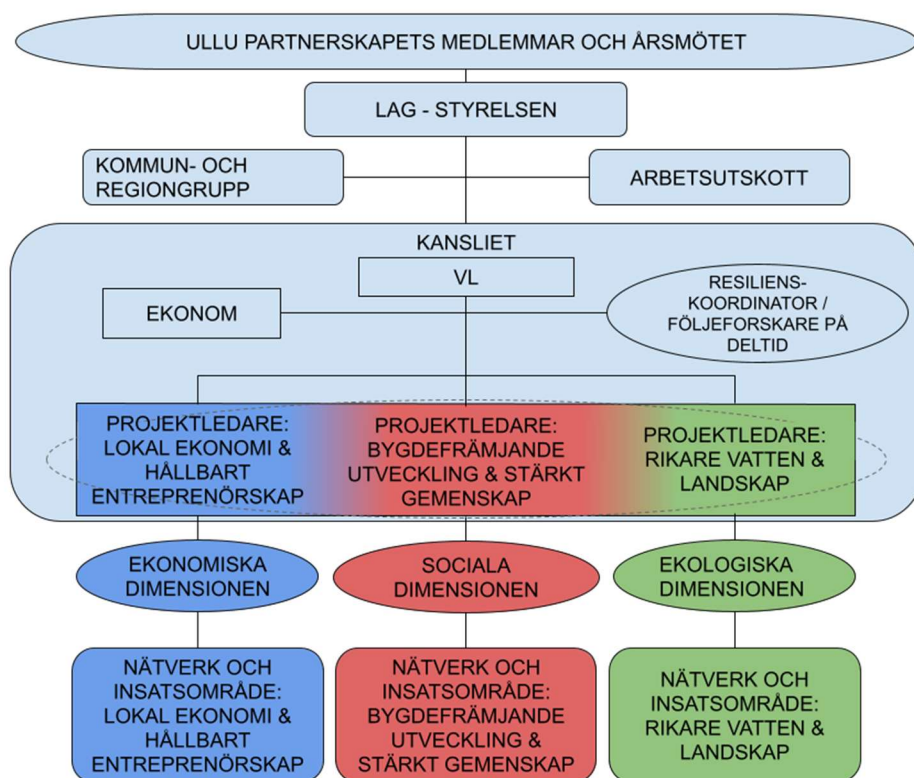
6.3.4 Kansliets struktur

Under ledning av styrelsen finns ett kansli som drivs av en verksamhetsledare tillsammans med annan personal. 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 flera tillsvidareanställningar, 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.

6.3.5 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 Figur 3). När ett nätverkande projekt går hand i hand med ett paraplyliknande projekt har vi möjlighet att direkt koppla nätverkande till praktiskt genomförande. Resultatet blir effektivare utvecklingsåtgärder. Genom att fokusera på en av de tre hållbarhetsdimensionerna/insatsområdena, skapas synergieffekter och effektivitetsvinster, då det ofta rör sig om liknande målgrupp.



Figur 3. Organisationsschema för Upplandsbygd Lokalt Ledd Utveckling – en organisation med kapacitet att stötta nätverk 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 arbetar vi i styrelsen, AU och på kansliet för att genomföra strategin?
 - Hur fungerar strategin och målen 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.

7.1 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 i samband med nästkommande 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.

7.2 Intressenternas syn på Upplandsbygd

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 bland annat inom ramen för den partnerskapsgrupp som styrelsen tillsatt.

7.3 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.

I den mån en revision av strategin aktualiseras under programperioden, kommer den att bygga på den uppföljning av arbetet som görs kontinuerligt och ske i utbyte med relevanta aktörer.

7.4 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 de senaste två åren 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.

7.5 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.