

# UTVECKLINGSSTRATEGI 2014-2020



*Lokalt ledd utveckling*

# LEADER

SJÖ, SKOG & FJÄLL



Version 4

**”Nytänkande i fjällnära framtidsbygd för  
samhörighet och hållbar tillväxt ”**

# Sammanfattning

Leader Sjö, Skog & Fjäll har genom sitt lokala partnerskap arbetat fram en strategi för Lokalt Ledd Utveckling med Leadermetoden för 2014-2020.

Till grund för denna strategi ligger områdets utvecklingsbehov såsom partnerskapet och lokalbefolkning själva beskrivit dem. Behoven har huvudsakligen handlat om att förbättra entreprenörskapets förutsättningar, samverkan, mötesplatser, infrastruktur, tillvaratagandet av natur och kulturhistoria, att stötta besöksnäringarna, hållbarhet, innovation, utbildning, integration samt utvecklingspotentialen i de gröna näringarna.

Efter en analys av områdets behov fastställdes sex övergripande mål för hela området: Förbättrad förmåga i lokala företag att motstå och återhämta sig från interna och externa störningar, Ökad innovation och drivkraft i området, Ökad samverkan mellan lokala bygder och omvärlden, Föredömlig delaktighet för alla i samhället, Förbättrad infrastruktur samt Förbättrad friskhet och hälsa.

Insatsområdena för att nå dessa mål är: Passionerat entreprenörskap i samverkan, Levande lokalsamhällen för alla, Attraktiva och dynamiska natur- och kulturmiljöer samt Innovation/ny teknik/nya lösningar/forskning.

Med dessa insatser ser vi framför oss att Leader Sjö, Skog & Fjäll år 2020 är ett föredöme vad avser social inkludering. Områdets invånare är friska, innovativa och drivkraftiga. Lokala företag har fått goda infrastrukturella förutsättningar och har möjlighet att expandera. Vi har en bygd med levande lokalsamhällen där naturen och kulturen är tillgänglig för alla.

LAG kommer, utifrån sin kommunikationsplan och med hjälp av partnerskapet, att aktivt arbeta för att säkerställa att dessa mål uppfylls.

# Synopsis

Leader Lake, Forest & Mountain (tr, Sjö, Skog & Fjäll) has, through its' local partnership produced a development strategy for Community Led Local Development 2014-2020.

The foundation of this strategy is the developmental needs as they have been described by the local inhabitants and the partnership. The needs have mainly dealt with infrastructure, improving the prerequisites for entrepreneurship, cooperation, meeting points, the preservation of nature and cultural history, supporting the tourist industry, sustainability, innovation, education, integration and the developmental potential of the agriculture and forestry sector.

After having performed an analysis of the needs of this region, six overall objectives were established: Improved resilience in local businesses, Increased innovation and driving force in the region, Increased global cooperation, Exemplary inclusion of everyone in society, Improved infrastructure and Improved well-being and health.

The priorities to reach these objectives are: Passionate entrepreneurship in united action, Vivid local societies for everyone, Attractive and dynamic natural and cultural environments, and Innovation/new technique/new solutions/research.

Through these priorities we believe that in 2020 Leader Sjö Skog & Fjäll will be a leading example with regards to social inclusion. The inhabitants will be healthy, innovative and have an increased driving force. Local businesses have been given infrastructural prerequisites and can expand. We are a countryside with vivid local communities where nature and culture is available to one and all.

The Local Action Group will, with help from the partnership, use their communication plan to actively ensure that these objectives are achieved.

# Innehållsförteckning

1	Syftet med den lokala utvecklingsstrategin .....	6
2	Strategins bidrag till EU:s och Sveriges mål .....	6
3	Strategins framtagning.....	6
4	Utvecklingsområdet .....	8
4.1	Områdesbeskrivning.....	9
4.1.1	Områdets historia.....	9
4.1.2	Beskrivning av området .....	10
4.1.3	Trender .....	12
4.2	Behov och utvecklingsmöjligheter.....	13
4.2.1	SWOT-analys i text.....	13
4.2.2	Behov .....	14
5	På vilket sätt är strategin innovativ?.....	16
6	Vision.....	17
7	Insatsområden, mål och urvalskriterier .....	18
7.1	Övergripande mål för området.....	18
7.1.1	Horisontella mål .....	21
7.2	Insatsområden .....	24
7.2.1	Insatsområde 1 – Passionerat entreprenörskap i samverkan .....	24
7.2.2	Insatsområde 2 – Levande lokalsamhällen för alla .....	25
7.2.3	Insatsområde 3 - Attraktiva och dynamiska kultur- och naturmiljöer.....	25
7.2.4	Insatsområde 4 - Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/ Forskning.....	25
7.3	Handlingsplan .....	28
7.3.1	Översikt över insatsområden, målgrupper, aktiviteter och fonder .....	29
7.4	Urvalsprocess .....	30
7.5	Mål och urvalskriterier.....	32
8	Finansieringsplan.....	35
9	Organisation .....	35
9.1	Administrativ kapacitet och kansliets arbete (drift).....	35
9.2	Partnerskapet och föreningen	36
9.3	LAG - den lokala aktionsgruppen.....	36
10	Samverkan mellan fonder och med andra aktörer .....	37
10.1	Samverkan mellan fonder .....	37
10.2	Avstämning med andra aktörer med utvecklingsansvar.....	37
10.3	Samverkan med andra aktörer.....	37
11	Kommunikation .....	38
12	Uppföljning och revidering .....	38

# BILAGOR

Bilaga 1: SWOT-analys

Bilaga 2: Omvärldsanalys

Bilaga 3. Motivering

Bilaga 4: Partnerskapet

Bilaga 5: Förteckning över rubriker från workshops

Bilaga 6: Exemplifiering av synergieffekter

Bilaga 7: Definitioner av egna indikatorer, som ingår i utvecklingsstrategin

Bilaga 8: Mallar för bedömning av ansökningar

Bilaga 9: Uppföljning

Bilaga 10: LAG – förteckning över ledamöter & valberedare, stadgar och protokoll från föreningsbildning

Bilaga 11: Kommunikationsplan

Bilaga 12: Metodik R3 och 4R

## LOGG, VERSIONER AV DENNA STRATEGI

Denna version: VERSION 4, skickad våren 2019

Ändringar i huvuddokumentet framförallt i tabeller under 7.2 och beror på att de påverkas av ändringarna i bilagor som gjorts sedan tidigare. Texten i 11 Kommunikation är förkortad, eftersom informationen även finns i Bilaga 11 Kommunikationsplan. Typsnitt uppdaterat för att stämma med Leaderområdenas grafiska profil. I övrigt mindre ändringar av mindre betydelse eller av kosmetisk karaktär.

VERSION 3, skickad 181116.

Ändring i bilaga 7 Definitioner av egna indikatorer, som ingår i utvecklingsstrategin samt bilaga 8 Mallar för bedömning av ansökningar

VERSION 2, skickad 180725.

Ändring i bilaga 8 Mallar för bedömning av ansökningar

VERSION 1, skickad 160309 respektive mindre komplettering 161115

## 1 Syftet med den lokala utvecklingsstrategin

Denna utvecklingsstrategi ska användas för att styra LAG:s arbete med prioritering och urval av ansökningar samt partnerskap, kommunikation och fondsamordning.

## 2 Strategins bidrag till EU:s och Sveriges mål

Alla projekt som prioriteras genom denna utvecklingsstrategi bidrar till att uppnå EU:s tillväxtstrategi Europa 2020. Därför bygger alla mål och processen för projekturvalet i strategin på de mål som är satt i de inblandade operativa programmen för struktur- och investeringsfonderna. Analyser ligger till grund för en vision och utvecklingsbehov, som leder till insatsområden och specifika mål som kan mätas med hjälp av indikatorer. En handlingsplan visar hur målen i insatsområden ska omsättas i aktiviteter.

## 3 Strategins framtagning

Initiativet till strategin kom från de kommuner som nu bildat Leaderområdet Sjö, Skog & Fjäll. Redan i strategins absoluta startskede var alltså samtliga kommuner involverade och kom in med en gemensam viljeytring i form av ansökan om förberedande stöd. Därefter har näringslivskontoren i de respektive kommunerna varit högst delaktiga i såväl genomförande som uppföljning. Man beslutade om att tillsätta en skrivgrupp om 4 personer. Dessa kommer från geografiskt skilda delar av området och med erfarenheter från vitt skilda verksamheter. Utöver skrivgruppen tillsattes en referensgrupp om 20 personer från ideell och privat sektor med bred kompetens och erfarenhet. För att säkerställa representation från offentlig sektor har även två folkvalda från varje kommun samt en anställd på respektive näringslivskontor varit delaktiga i att arbeta fram strategin. Sammantaget har vi således haft 35 personer som haft till uppgift att agera referensgrupp.

Framtagandet av strategin har skett genom ett samarbete mellan många olika aktörer. En förteckning över dessa finns i bilaga 4. Underifrånperspektivet har beaktats genom att lokala workshoppars har hållits på 13 olika orter i vårt geografiska område vid två tillfällen på varje ort. Workshopparna syftade till att identifiera bygdernas behov, svårigheter och möjligheter. Till dessa workshoppars var allmänheten inbjuden. Vi skickade även ut riktade inbjudningar till, av oss, identifierade nyckelaktörer. Studieförbundet Vuxenskolan tog fram ett material enbart för dessa workshops och genomförde med hjälp av detta material professionell processledning på samtliga workshops i syfte att stimulera till tanke och generera så kreativa idéer som möjligt. Inbjudan till dessa workshoppars har gått dels via näringslivskontoren, dels genom annonsering i lokala medier, via Facebook, genom mun-till-mun-metoden samt via de kontaktnät som alla inblandade haft att tillgå. Vi hade 236 unika besökare som samtliga bidrog med 3-5 timmar av sin ideella tid för att processa fram behoven och visionerna för sina bygder. Vår strategi vilar till 100 % på bygdernas och de lokala aktörernas egna behov, önskemål och visioner för framtida utveckling.

Därefter har en skrivgrupp om fyra personer tematiskt sammanställt allt material från alla workshops. Referensgruppen har tillsammans fått arbeta med detta material från skrivgruppen för att fastställa lämpliga insatsområden och en gemensam vision mot bakgrund av bygdernas önskemål och utifrån sina egna erfarenheter. Detta har skett i form av fysiska möten och telefonmöten med aktiva diskussioner. Skrivgruppen har sedan haft i uppdrag att sammanställa bygdernas och referensgruppens önskemål till en gemensam och sammanhållen strategi.

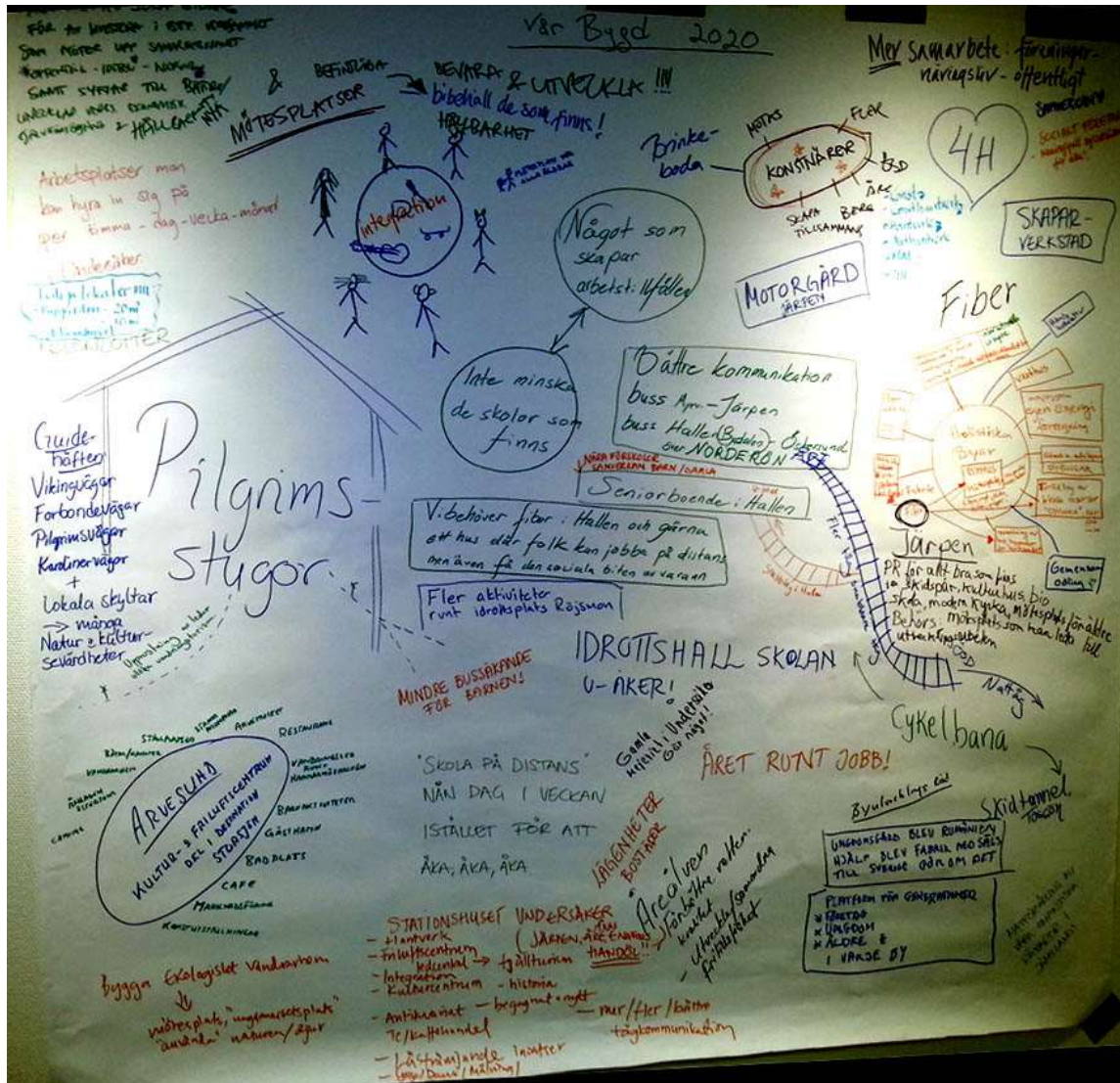


Bild 1: Dokumentation från en av de lokala workshoparna

Vi har haft möte med en representant från Region Jämtland Härjedalen som delgett oss information om vilka dokument och utvecklingsstrategier som kan vara aktuella för oss att stämma av vår strategi mot<sup>1</sup>. En god dialog med Region Jämtland Härjedalen ses som en självklarhet för framtida utvecklingsmöjligheter i länet.

Den lokala förankringen har således skett både genom kontakten med bygderna och genom referensgruppen bestående av intressenter från en mängd olika branscher och sammanhang. Tack vare vår starka lokala förankring i bygder, med intresseorganisationer och företag, ser vi goda möjligheter att ha en tydlig samverkan med andra aktörer i arbetet med Lokalt Ledd Utveckling 2014-2020.

<sup>1</sup> En närmare beskrivning av hur denna avstämning gått till samt mot vilka dokument finner ni i kapitel 10.2.

## 4 Utvecklingsområdet

Totalt antal invånare i utvecklingsområdet, inklusive tätorter > 20 000 invånare.	102,213 invånare
Antal invånare i utvecklingsområdet, exklusive tätorter > 20 000 invånare.	58,454 invånare
Områdets totalstorlek i km <sup>2</sup> , inklusive tätorter > 20 000 invånare.	35,554.82 km <sup>2</sup>
Områdets storlek i km <sup>2</sup> utanför tätorter > 20 000 invånare.	35,527.54 km <sup>2</sup>
Antal invånare per km <sup>2</sup> , inklusive tätorter.	2,87 invånare/km <sup>2</sup> (snitt för fem kommuner)
Antal invånare per km <sup>2</sup> , exklusive tätorter.	1,64 invånare/km <sup>2</sup> (snitt för fem kommuner)
Kommuner som omfattas av strategin.	Åre, Berg, Krokom, Östersund och delar av Härjedalen (Församlingarna 236105, 236101, 236107)
Landskapstyper och landmärken	<p>Landskap och landskapstyper i detta Leaderområde är i stor utsträckning en fjällmiljö som är starkt präglad av den senaste istiden (kalfjäll, fjällskog) men det finns även odlingslandskap, barrskog, lövskog, myrmarker, kärr och mossar. Många små till medelstora byar och nationellt kända skiddestinationer. Några landmärken är Åreskutan, Pyramiderna, Tännforsen, Ristafallet, Indalsälven, Åresjön, Helagsfjället, Storsjön, Hoverberget, Ljungdalsälven, Oviksfjällen, Lunndörrespasset, Anarisfjällen, Persåsbacken, Ansättfjällen, Långan/Hårkan och många fler.</p> <p>I vårt område har vi även Storsjön som är Sveriges femte största sjö. Den är även den största sjön i Sverige som finns inom ett och samma län (numera region). Storsjön har tack vare den kalkrika jordmånen ett naturligt skydd mot försurning. Storsjön är även hemvist för det mytomspunna Storsjöodjuret.</p>
Större tätorter och utvecklingscentra	<p>Den enda större tätorten, som har ett invånarantal över 20,000, är Östersund. Utvecklingscentra i Östersund är Mittuniversitetet och ett flertal gymnasieskolor med varierande inriktningar. Ett flertal yrkeshögskoleutbildningar står också att finna. Birka Folkhögskola finns i Ås, Krokom och Åredalens Folkhögskola finns i Hålland, Åre. I Ås finns också kunskapscentret Torsta AB. I övrigt finns många föreningar och mötesplatser som fungerar som innovativa och kreativa ställen där många från lokalbefolkningen möts och formar nya idéer till framtida utveckling. T.ex. företagarföreningar, idrottsklubbar, ideella initiativ, lokala föreningar, kyrkliga aktiviteter.</p> <p>Ett viktigt centrum för utveckling är även Mid Sweden Science Park som är en mötesplats för innovation, entreprenörskap och tillväxt. De utgör en plattform för samarbete i ett regionalt innovationssystem.</p>
Befolkningsförändring för åren 2007–2013	<p>Flyttnetto:  <i>Krokom</i> - Inflyttningar: 5900 st. Utflyttningar: 5611 st Diff: +289 st  <i>Berg</i> - Inflyttningar: 2540 st Utflyttningar: 2601 st Diff: -61 st  <i>Östersund</i> - Inflyttningar: 22540 st Utflyttningar: 21847 st Diff: +693 st  <i>Åre</i> - Inflyttningar: 5751 st Utflyttningar: 5419 st Diff: +332  <i>Härjedalen</i> - Inflyttningar: 3587 st Utflyttningar: 3494 st Diff: +93 st</p> <p>Totalt: +1'346 st</p> <p>Födelsenetto:</p>



	<p><i>Krokom</i> - Födda: 1130 st Avlidna: 1043 st Diff: +87 st  <i>Berg</i> - Födda: 394 st Avlidna: 766 st Diff: -372 st  <i>Östersund</i> - Födda: 4951 st Avlidna: 4242 st Diff: +709 st  <i>Åre</i> - Födda: 789 st Avlidna: 715 st Diff: +74 st  <i>Härjedalen</i>- Födda: 558 st Avlidna: 1126 st Diff: -568 st</p> <p>Totalt: -70 st</p>
Arbetslöshet i procent	7.54% (Snitt för de fem kommunerna, 2013)
Arbetslöshet bland unga (15–24 år) i procent *	22.6% (Snitt för de fem kommunerna, 2013)
Andel invånare med utländsk bakgrund i procent *	7.2%
Antal företag per 1 000 invånare ***	Berg: 12,5 Krokom: 10,1 Härjedalen: 10,6 Östersund: 10,7 Åre: 14,3
Antal nystartade företag per 1 000 invånare ***	(Inklusive kommunägda företag) Berg: 15,1 Krokom: 9,5 Härjedalen: 17 Östersund: 10,1 Åre: 15 Snitt: 13,34
Andel av befolkningen i procent 16-24 år 25-44 år 45-64 år 65- år	16-24 år: 12,4% 24-44 år: 20,6% 45-64 år: 26,3% 65- år: 21,2%
Övrigt nämnvärt som har betydelse för områdets utveckling?	Området har en hög nivå av entreprenörskap och även ett större antal kvinnliga entreprenörer i jämförelse med övriga Sverige.

Tabell 1: Utvecklingsområdet i siffror

## 4.1 Områdesbeskrivning

### 4.1.1 Områdets historia

För att på ett rättvist sätt redogöra för vårt områdes sammanhållning och det gemensamma i vår historia krävs en liten historisk bakgrund till vissa av våra kulturella och strukturella särarter.

Handeln har länge varit viktig i vårt område. Redan under forntiden gick handelsleder genom vår region, från Bottenhavet i öster till Norska Havet i väster. Under medeltiden användes pilgrimsleden mellan Selånger och Nidarosdomen flitigt av människor som följde i Sankt Olavs spår. Vid denna tid blev Jämtland norskt och har så varit i perioder tills det slutligen kom att tillhöra Sverige 1645. Denna starka historiska förbindelse med Norge har gjort att inflyttningen från Trøndelag har varit betydande. Forbönder längs stråket mellan Sverige och Norge reste mellan marknaderna i området för att köpa och sälja diverse råvaror och gränshandel var mycket vanligt. Gemensamt för vårt område är denna historiskt starka koppling till våra norska bröder och systrar i väst.

Under 1700-talet kom jordbruket i området att utvecklas, vilket medförde att såväl bebyggelse som invånarantal ökade. Skogen var en viktig tillgång och älvarna i området användes för att flotta timmer till Norrlandskusten. Industrialiseringen i området kom igång på 1800-talet i och med att järnvägen

etablerades. Sträckan mellan Sundsvall – Östersund – Trondheim stod klar 1882 och medförde en ökad besöksnäring. Vårt område blev ett attraktivt besöksmål för resenärer som sökte naturen och den friska luften i våra fjällområden. Natur, jakt, fiske och de så kallade “luftgästerna” lade grunden för dagens besöksnäring. Hand i hand med järnvägens etablering kom en positiv utvecklingsperiod i områdets historia och folkrörelsetiden fick sin början. Jämtland – Härjedalen kom att kännetecknas av den stora sammanslutningen i folkrörelser, som ännu idag är utmärkande för vårt område<sup>2</sup>. På 1900-talet byggdes älvarna ut med vattenkraftverk och vårt område stod inför nästa etapp i den industriella utvecklingen. Vår goda tillgång till strömmande vattendrag lade grunden för vår storskaliga export av elektricitet<sup>3</sup>.

Inledningsvis var Jämtland - Härjedalen en relativt eftersatt del av riket. Sveriges intentioner kring vårt område var främst av försvarsmässig karaktär, men då Sverige föll som stormakt fick denna tid av oförd ett slut. Levnadsstandarden blev bättre och befolkningen ökade ända fram till 1950- och 1960-talet då den nationella politiken gjorde att området genomlevde ett befolkningstapp som beskrivs som det största i modern svensk historia.

#### 4.1.2 Beskrivning av området

Det nya leaderområdet består av Bergs kommun, Krokoms kommun, Åre kommun, Östersunds kommun och Härjedalens kommun exklusive Ytterhogdals församling. Namnet på det nya området är Leader Sjö, Skog & Fjäll. Utmärkande för området är; entreprenörskap, sammanhållning, kultur och innovation i en storslagen fjällmiljö. Området runt Storsjön består av bördig jordbruksmark och denna mark anses vara bland de bästa jordbruksmarkerna i Sverige tack vare sin jordmån och sina mullrika moränlätteror.

Det finns en närhet till en större arbetsmarknad och en stor del av befolkningen pendlar till Östersund, som är områdets enda tätort med fler än 20 000 invånare. Skogen har spelat en viktig roll i många år. Från början ägdes merparten av skogen av småbönder men skogsbolagen genomförde en uppköpningsvåg under 1900-talet. I skogsområdena skapades löneanställningar vilka senare i stor omfattning har övergått till att bli enskilda entreprenörer inom skogsnäringen. Fjällen består av stora karga områden på hög höjd där befolkningen är utspridd. Samebyar finns i vissa delar av fjällområdet och nyttjar den större delen till renföring. Fjällen bidrar även till att vara en attraktiv del i besöksnäringen i området och många företag har etablerats med anledning av detta. Jämtland-Härjedalen i sig är känt för sin kultur, sitt entreprenörskap, sin innovation och goda sammanhållning i bygderna. Detta bidrar till en unik miljö där drivkraften att utveckla, förbättra och förnya finns. Nedan följer en beskrivning av området gällande dessa fyra områden. Senare görs en genomgång av vad som behövs för att stärka dessa områden ytterligare och därigenom göra Leader Sjö, Skog & Fjäll ännu mer attraktivt, unikt och framstående.

*Entreprenörskap,  
sammanhållning,  
kultur och innovation i  
en storslagen fjällmiljö!*

Kommunerna i området arbetar för att främja företagsklimatet genom att: stötta såväl befintliga som nya företag, förbättra servicen gentemot företagare och befolkning, arbeta med expansiva företagsetableringar (inom besöksnäringen, distansoberoende tjänster, vattenkraft, bioenergi, vindkraft, mat och gastronomi). Företagen i området sträcker sig över ett brett spektrum: besöksnäring, tillverkningsindustri, tjänste- och kunskapsföretag, jord/skog/vind/vatten, mathantverk och serviceföretag med flera. Entreprenörskapet och nyföretagandet ligger över den nationella nivån. Näringslivets utveckling ger goda förutsättningar för att bo och verka i olika delar av området. Därför behövs väl fungerande arbetsmarknadsregioner med breda branschstrukturer och goda möjligheter i arbetslivet för människor av alla gender.

Området är internationellt känt för sin högklassiga matkultur och de många entreprenörer och hantverkare som finns inom matproduktionen. Våra natur- och kulturresurser bidrar till att göra området attraktivt för boende, besökare och för ett aktivt friluftsliv. Det erbjuds många möjligheter till aktiviteter sommar och vinter så som evenemang, matupplevelser, fiske, skidor (alpint och längd), skoter, vandring och cykling.

<sup>2</sup> [www.wikipedia.org/jamtlands\\_historia](http://www.wikipedia.org/jamtlands_historia)

<sup>3</sup> [www.greenhighway.nu](http://www.greenhighway.nu)

Några sevärdheter värda att nämna är Myskoxcentrum, Mus-Olles Museum, Moose Garden, Skärvångens Mejeri, Hoverbergsgrottan och Jamtli m.fl. Det finns ett rikt kulturliv som speglar områdets historia och nutid. En stor kulturrensurs är Jamtli Länsmuseum, som består av ett friluftsområde med kulturhistoriska byggnader och miljöer och ett inomhusmuseum med fasta och tillfälliga utställningar, och Härjedalens Fjällmuseum, som ska presentera områdets miljö och levnadsvillkor för kommande generationer och ge goda förutsättningar för visningar av de skatter som finns i de kulturhistoriska föremålssamlingarna. Evenemang, teater och andra kulturhändelser finns att tillgå på många platser i Leader Sjö, Skog & Fjäll. De små byarna i området skapar ofta egna evenemang, såväl tillfälliga som återkommande.

Samekulturen, med sin egen historia och egna traditioner, har haft ett stort inflytande på området. Cirka 95 företag är involverade i renskötseln. Idag finns det bara ett fåtal samiska företag som är direkt involverade i besöksnäringarna, men alltför många samiska produkter riktade till turister tas fram löpande och vittnar om en expanderande näring. I vårt område finns nio samebyar: Kall, Mittådalen, Ohredahke, Handölsdalen, Tässåsen, Jovnevaerie, Ruvhten Sijte, Njaarke och Jinggevaerie. Den samiska kulturen utgör en ovärderlig del av vårt områdes historia och framtid.

De första turisterna var jägare som kom till Jämtland Härjedalen för cirka 8 000 år sedan. Pilgrimer och jordbrukare som även var handelsresande kom därefter för att senare följas av de så kallade luftturisterna, som på 1800-talet kom för att andas frisk luft och rekreera sig i fjällen och det vackra landskapet. Under 1900-talet utvecklades besöksnäringen till en av de viktigaste branscherna i Jämtland-Härjedalen. Besöksnäringen genererar årligen en omsättning på nära 3,9 miljarder kronor och står för runt 8,2 miljoner gästnätter i området. Antal arbetstillfällen som är direkt kopplade till besöksnäringen är totalt ca 4 700 per år. Internationella besökare står för 21 % av gästnätterna och den norska marknaden är överlägset den största (med över 50 % av alla internationella gästnätter), följt av Danmark, Finland, Tyskland, Storbritannien och Nederländerna<sup>4</sup> Vid Mittuniversitetet finns turismforskningsinstitutet ETOUR som utvecklar och kommunicerar kunskap om turism och resande. Verksamheten innefattar forskning, utbildning, samt dialog och samverkan med turistnäringens aktörer. <sup>5</sup>

Föreningslivet är starkt i området med många olika aktiva föreningar. Exempel är kultur, teater, företagarföreningar, idrott, konst, musik, pensionärsföreningar, lantbruk, hembygd, film, ungdom, med flera. Många initiativ till förändringar och förbättringar i det lokala samhället kommer från individer och föreningar. Det är ofta dessa som ”får saker att hända” ute i bygderna.

Jämtland-Härjedalen är även känt för innovativt tänkande och skapande. Exempelvis finns det så kallade Snilleriket i Södra Storsjöbygden. Här har många snillrika människor verkat och skapat finurliga uppfinningar som än idag finns i våra samhällen och som har varit viktiga i svensk historia. Georg Adlersparre, son till en kapten i Hovermo, startade revolution mot kung Gustav IV Adolf, Jonas Byman uppfann bultsaxen och Olle Borin konstruerade det hydraul- och ventilsystem som hittas i de flesta lastmaskiner idag<sup>6</sup>. Vidare kan man hitta Peak Innovation, Mid Sweden Science Park och nytänkande forskning vid Mittuniversitetet som tyder på att det finns en stark vilja och kunskap att förnya och förbättra.

Service och infrastruktur i området varierar beroende var man befinner sig. Kommer man närmare tätorten (Östersund) är infrastrukturen betydligt bättre än ute i byarna. Detta gäller främst vägar, kollektivtrafik och bredband (eller tillgång till internet överhuvudtaget). Man når Jämtland- Härjedalen med flyg, tåg, buss och bil. Det finns fyra flygplatser om man räknar in de norska från vilka man lätt når regionen: Åre Östersund Airport och Härjedalen Sveg på den svenska sidan samt Röros Airport och Trondheim Airport Værnes på den norska. Det finns en tågförbindelse med flera dagliga avgångar mellan Trondheim i Norge och Sundsvall via Östersund. Det finns flera dagliga tågavgångar till Stockholm, Göteborg och Malmö. Inlandsbanan erbjuder en resa med högt turistvärde under sommaren och delar av vintern. De viktigaste

<sup>4</sup> [www.jamtland.se](http://www.jamtland.se)

<sup>5</sup> [www.miun.se](http://www.miun.se)

<sup>6</sup> [www.snilleriket.se](http://www.snilleriket.se)

vägförbindelserna är E14 mellan Sundsvall och Trondheim och E45 mellan Göteborg och Karesuando (med start i Italien), som båda passerar Östersund. Jämtland/Härjedalen har nära 600 mil allmänna vägar. Sveriges högst belägna allmänna väg går över fjället Flatruet i Härjedalen på en höjd av 975 m ö.h. 7.

Den basservice som idag anses som en självklar rättighet finansieras till stor del via skattemedel. Tillgång till primärvård, barnomsorg och grundutbildning finns i de flesta större tätorter. Gymnasieskolor finns i de flesta kommuner även om inte alla kan erbjuda fullt programutbud. En annan typ av basservice är äldre- och handikappomsorg i form av hemtjänst, vård eller färdtjänst.

I detta Leaderområde finns alla möjligheter att skapa sig ett liv där livskvaliteten står i fokus. Med många möjligheter till jobb och utveckling, gott om plats och mängder av fritidssysselsättningar. Detta beror på faktorer som en stark social sammanhållning genom de många föreningar som finns, rikt kulturliv, rikt naturliv och goda möjligheter till att etablera egna företag. I och med att det nya Leaderområdet bildas; Sjö, Skog & Fjäll, innebär det att tidigare områden har omfördelats. Områden som påverkats av detta är Åres Gröna Dalar, Leader Storsjöbygden och delar av Leader Södra Fjällen. Vi tror att vårt nya område, som täcker in våra sjöar, skogar och fjäll, på ett effektivt och nyskapande sätt kan skapa utveckling på landsbygderna.

#### 4.1.3 Trender

Till stöd för tanken i detta avsnitt kan man med fördel läsa omvärldsanalysen i bilaga 2.

Trenderna som kan utläsas ur omvärldsanalysen är många, men vi har gjort ett försök att gruppera trenderna för att göra dem mer överskådliga. Framträdande är frågor om klimat, energiförsörjning och ett ökat fokus på förnyelsebara bränslen. Relaterat till detta tema är också de satsningar som man önskar se i området för att man i allmänhet ska bli resurssnålare, effektivare och hållbarare.

En annan framstående trend är att man vill se satsningar på innovation och att attrahera och stötta kreativa människor. Innovation lyfts i de regionala trendsplanerna på många olika sätt och inom ett flertal sektorer. Det handlar såväl om de gröna näringarna och energiförsörjning som att arbeta med innovation för att skapa kreativa och utvecklande arbetsmiljöer i allmänhet. Man vill se satsningar på innovation inom det som gör oss unika och på kreativa, kompetenta människor. En grundförutsättning för att skapa innovation kan utläsas vara att man satsar på nätverk (såväl lokalt som internationellt) samt samverkan och mötesplatser för kreativa individer.

Betydelsen av en fungerande infrastruktur lyfts också fram som en förutsättning för såväl näringslivet som individen. Man behöver ha fungerade uppkopplingslösningar, ekonomiskt och ekologiskt hållbara transporter, kommunikationer och samhällsservice. Uppkoppling är en grundförutsättning för att kunna satsa på distansberoende tjänster.

Vidare är attraktivitet, delaktighet, trygghet och hälsa områden som dyker upp i vår trendsplaning. Man vill se satsningar på att förbättra områdets attraktivitet och trygghet för att därigenom bidra till en förbättrad hälsa och en känsla av delaktighet. Socialt inkluderande skapar ett område människor vill stanna i och flytta till. Vi står inför en stor demografisk utmaning och ett aktivt arbete med att inkludera kommande generationer och inflyttare är ett måste om bygden ska ses som en framtidsbygd.

Slutligen har vi försökt sammanfatta trenderna för näringslivet. Dessa går ofta in i de övriga trenderna då näringslivet är beroende av människorna som bor här. Enligt Mid Sweden Office ligger fokus på fem specifika områden vad gäller näringslivsutveckling i området<sup>8</sup>: entreprenörskap, lokal utveckling, besöksnäring, distansberoende tjänster och miljödriven näringslivsutveckling. Vårt geografiska område är också en del av satsningen som görs för att utveckla effektiva gemensamma transportnät, exempelvis Green Highway. I Green Highway ligger fokus på fossilfria transporter. Området kännetecknas av höga

<sup>7</sup> [www.jamtland.se](http://www.jamtland.se)

<sup>8</sup> [www.midsweden.se](http://www.midsweden.se)

natur- och kulturmiljövärden samt stora råvaruresurser. På dessa vilar regionens näringsliv och det skapar även förutsättningar för utveckling av grön teknologi kopplade till hållbar utveckling. Energi, miljö och klimat är viktiga områden och de utgör även en grundläggande del av EU:s tioåriga tillväxtstrategi.

Sammanfattningsvis ser vi dessa trender som utmärkande: hållbarhet, infrastruktur, delaktighet, nätverk (lokalt/globalt) attraktivitet, innovation och satsningar på näringslivet/entreprenörskapet.

## 4.2 Behov och utvecklingsmöjligheter

### 4.2.1.1 SWOT-analys i text

En SWOT-analys har gjorts av området (se bilaga 1) utifrån de 26 workshops som vi höll. Då hela strategiutvecklingen genomsyras av ett underifrånperspektiv är det viktigt att även den här analysen har samma perspektiv.

Styrkor som har visat sig i och med de workshops som har gjorts på olika orter är att det finns ett stort ideellt engagemang i byarna, den yngre generationen visar ett stort intresse för bygdens utveckling, inflyttningen ökar (i alla kommuner som ingår i området förutom en), aktiviteterna för befolkningen ökar, och det finns en vilja att ta emot, välkomna och integrera utlandsfödda.

Svagheter som har visat sig är att samordning saknas, att det oftast är samma personer som gör saker och att det ideella arbetet på sikt kan kännas tungt för dessa. Byarna har ofta själva ansvaret för sådant som kan ses som mer "allmänna" samhällsfunktioner såsom vägar, vägbelysning och fiberutbyggnad samt ofta även idrottsplatser, rastplatser, spår och leder. Att hitta energin till ytterligare utvecklingsarbete är en utmaning. Därtill uppfattas processen kring att söka stöd ofta som en krånglig process med lång handläggningstid och för högt risktagande i form av att man inte får ut stödet alls eller att stödet dröjer. Detta leder till likviditetsproblem som kan dra med sig följdkostnader och i värsta fall konkurs. Detta ger en tröghetseffekt där det å ena sidan finns en drivkraft men där tröskeln å andra sidan blir för hög. Om man kan sänka tröskeln frigör man sannolikt utvecklingskraft. På många håll efterlyser man mer engagemang från kommunen, dock varierar denna upplevelse inom området.

Möjligheter som har visat sig är att det finns många nya idéer, det finns redan lokaler som kan nyttjas, en ny generation har enorm drivkraft och även en allmän drivkraft finns i bygden, möjligheten att jobba utifrån hållbarhetskriterier, att samarbeta med andra företag på andra platser och en möjlighet att jobba med samordnade satsningar.

Hot som identifierat är: en orolig värld, försvagad infrastruktur, tilltagande urbanisering, okontrollerad exploatering av mark och natur samt klimatförändringar.

Sammanfattningsvis, vad gäller positiva förutsättningar, så har detta område personer med stark drivkraft att förändra och förbättra sina lokala samhällen och den yngre generationen har visat ett intresse i att vara en del av processen kring framtagningen av strategin. Detta ger en större möjlighet att förankra projekt så att de lever vidare även efter projekttidens slut, vilket är en grundförutsättning för hållbar utveckling. I alla kommuner i området förutom i en, sker det en inflyttning som överväger utflyttningen, vilket betyder att en tilltagande andel människor vill bo och leva här samt potentiellt vill vara en del i utvecklingen. Dessa personer kan föra med sig nya perspektiv, vilket skapar utrymme för att se saker och ting på nya sätt. Kanske ser de möjligheterna istället för problemen och tar förhoppningsvis även chansen att förbättra. Överlag har det visats en positiv inställning till integrationen av utlandsfödda och personer med utländsk bakgrund. Detta faktum kan peka på ett öppnare samhälle där fler individer är villiga att förbättra sin bygd. Det finns många innovativa idéer ute bland byarna och viljan finns att jobba med hållbarhetsaspekter och att samarbeta för att samordna dessa idéer.

Trots dessa möjligheter finns det svagheter och hot som kan göra en utvecklingsprocess mindre smidig. Då föreningslivet är stort i detta område innebär det också att det ideella engagemanget är högt. Hos vissa individer börjar detta bli betungande och i ett område som har tämligen få innevånare, kan det bli brist på personer som vill starta och driva projekt. Det finns en viss oro för att regelverken för lokalt ledd utveckling är krångliga och att dessa bromsar vissa sökande och projektidéer.

1971 skedde en kommunsammanslagning i (dåvarande) Jämtlands län och bitvis känns effekterna fortfarande och har ibland en negativ inverkan på försök till utveckling och samarbeten. I och med det nya Leaderområdet, där fem kommuner är involverade, finns nu möjligheter till att sudda ut kommungränser och arbeta tillsammans för en mer omfattande samverkan. På så sätt kan nya nätverk skapas för att bidra till utvecklingen av området. Överlag känns det som om styrkorna och möjligheterna har en större inverkan på området än hoten och svagheter. Efter att ha mött lokalbefolkningen via de workshops som vi genomfört, kan vi vittna om ett oerhört starkt engagemang och en enorm drivkraft att påverka, förändra och förbättra. Trots att det är en förhållandevis liten grupp som är engagerade, så är styrkan hos denna grupp stor. Dessa faktorer ger detta leaderområde alla förutsättningar för att kunna driva framgångsrika och hållbara projekt.

#### 4.2.2 Behov

Vår strategi baseras uteslutande på de behov som identifierats av bygder, lokala aktörer och aktörer i partnerskapet. Efter 26 genomförda workshops sammanställdes allt material från alla workshops till en matris där samtliga idéer fylldes i under de rubriker som skapats vid mötena. På detta sätt kunde man enkelt se vilka rubriker som varit vanligast förekommande (för en förteckning över rubrikerna och dess frekvenser se bilaga 5). Genom analys och behandling av det fullständiga materialet kunde vi därefter konkretisera det till fyra insatsområden som tillsammans täckte upp nästintill samtliga behov som artikulats. Det blev en positiv överraskning att behoven i bygderna var förhållandevis likartade. Detta bevisade ytterligare att vårt område är ett naturligt och funktionellt område att bedriva gemensam utveckling i.

Tabell 2. Förteckning över rubriker som skapades vid våra 26 workshops

Turism	Integration
Hälsa	Upplevelse
Klimat	Äldre
Kultur	Vinteraktiviteter
Historia	Sommaraktiviteter
Attityder	Evenemang
Infrastruktur	Service
Kompetenshöjning/Utbildning/Livslångt lärande	Mötesplatser
LAG	Samverkan
Innovation/Ny teknik/Nya lösningar	Kommunikation
Barn & Unga	Boende/Inflyttning
Entreprenörskap/Företagssamverkan	Fritid
Sysselsättning	Engagemang
Miljö	Fiske/Jord/Skog/Vatten
Livskvalitet	Hållbar energi
Naturreсурser	Bytvecklingsråd
Glokalt	Investeringsbidrag
Föreningsliv	Forskning



Behoven koncentreras kring:

- entreprenörskapet och företagens förutsättningar att etablera sig och expandera
- lokalsamhällets behov av meningsfulla och inkluderande aktiviteter
- samverkansformer för framtida utveckling
- behovet av generationsöverskridande mötesplatser
- behovet av att ta tillvara på områdets rika kultur och kulturhistoria
- behovet av att stödja besöksnäringarna så att vår storslagna natur tillgängliggörs och blir ett än attraktivare besöksmål
- behovet av hållbar utveckling inom alla områden
- nya sätt att tänka på problem och lösningar
- integration
- utbildning & livslångt lärande
- satsningar på infrastruktur som underlättar för såväl individer som företag
- Behovet av samverkan såväl lokalt som nationellt och globalt.

För en översikt av hur underifrånperspektivet stämmer överens med trendspaningen se med fördel omvärldsanalysen i bilaga 2.

## 5 På vilket sätt är strategin innovativ?

I en SWOT-analys av innovationsförutsättningarna i Jämtlands Län, genomförd av Regionförbundet (numera Region Jämtland Härjedalen) identifierades en mängd olika styrkor. Bland annat framhölls den attraktiva livsmiljön, vår unika tillväxtregion, en upplevd stark handlingskraft med starka medborgare, en etablerad klustermiljö kring turism, sport och friluftsliv samt en stor tillgång till lokalt förnybar energi. Vidare kunde man identifiera ett antal hot, däribland en oförmåga att kraftsamla och samarbeta i området.

Mot bakgrund av denna sammanställning av innovationsläget i vår region har vi valt att ta avstamp i såväl möjligheterna som hoten. Vi har alltså en mängd förutsättningar att lyckas få till stånd ett genuint innovativt område om man bygger vidare på de starka lokala förutsättningarna, samtidigt som man arbetar aktivt för att överbrygga hindren. Ett hot mot innovationskraften angavs vara oförmågan att kraftsamla och samarbeta. Därför vill vi i Leader Sjö, Skog & Fjäll möjliggöra samarbetet och kraftsamlingen genom vår strategi. Genom att bilda ett leaderområde där vi tillsammans skapar ramarna för hur vår utveckling ska drivas framåt och där vi tillsammans skapar förutsättningarna för samverkan, ser vi som vår målsättning att undanröja de hinder man identifierat för områdets fortsatta innovationsutveckling. Allt detta med de gemensamma nämnarna Sjö, Skog och Fjäll i åtanke.

Vi ser framför oss en strategi som bidrar till att finna nya och omfattande vägar till samverkan för att stärka konkurrenskraften och livskvaliteten i regionen. Vi vill genom riktade insatser och med kompetenshöjning, säkerställa att vår region utvecklas till en region som växer i viljekraft och humankapital. Besöksnäringen, universitetet och näringslivet har börjat utveckla sina möjligheter att erbjuda tjänster och produkter som kan användas oavsett funktionsförmåga så att området blir en destination för alla. Det som är nödvändigt för några, är bekvämt för alla. Vi tror också på lokalt förankrad kompetensutveckling om kreativa och innovativa processer för att skapa såväl incitament som kunskap och förståelse kring det praktiska arbetet med metoder kring innovation och kreativitet.

*Vi ska bli bäst i Sverige på samverkanslösningar för företag och service på landsbygden.*

Tyvärr är inte vår vackra region idel framgång och glädje. Vi har högt ohälsotal och den psykiska hälsan hos våra invånare har försämrats radikalt de senaste tio åren. Därför vill vi också skapa de förutsättningar vi tror krävs för att få en friskare befolkning. Vi vill bidra till att sjukskrivningarna minskar och att människors livskvalitet förbättras. Vi tror att nyckeln till detta finns i att tro på varje individs viljekraft och att stötta den. Vi tror att man måste bryta ensamheten och utanförskapet genom att skapa attraktiva mötesplatser där människor av olika åldrar, gender och etnicitet får träffas för att ta del av varandras idéer och kreativitet. Vi tror på mångfald, social inkludering och generationsöverskridande möten. En bygd som skrattar tillsammans växer tillsammans.

Vi är bitvis ett mycket glesbebyggt område och vi behöver finna nya och innovativa lösningar för att skapa förutsättningar för såväl befintliga företag som nyetableringar. Vårt område ska vara attraktivt för företag att söka sig till. Vi ska bli bäst i Sverige på samverkanslösningar för företag och service på landsbygden. Om bara de tekniska verktygen finns på plats har förutsättningarna för distansoberoende lösningar aldrig varit bättre och vi vill arbeta för att skapa medvetenhet kring de förutsättningar som den uppkopplade världen ger oss som vill leva och verka på landsbygden.

För att komma dit ingen någonsin varit måste man våga gå där ingen vågat gå. Därför skriver vi en strategi där vi skapar utrymme att våga säga ja till nya och oprövade idéer samtidigt som vi vill uppmuntra och skapa förutsättningar att hämta inspiration genom nationell och internationell samverkan med områden som funnit innovativa lösningar på liknande problem.

Tekniska lösningar har idag ofta sjunkit i produktionskostnad och i och med att tekniken har blivit lättillgänglig finns goda förutsättningar att skapa nya tekniska lösningar på problem som finns i området.



Smarta och funktionsdugliga tekniska lösningar för omställning kan vara svaret på många av landsbygdens problem.

Slutligen vill vi poängtera det innovativa i att vår strategi bygger på ett hundraprocentigt underifrånperspektiv där bygderna själva har fått tala. Utifrån deras behov har vi försökt identifiera de verkliga, underliggande problemen så att man med utvecklingen bekämpar sjukdomarna i systemet istället för symptomen.

## 6 Vision

### *"Nytänkande i fjällnära framtidsbygd för samhörighet och hållbar tillväxt"*

Vi tror på vår bygd och tror på att det även fortsättningsvis kommer att vara en bygd att trivas i och att längta till. Vi tror på att vår landsbygd är en framtidsbygd där vi blir ett föredöme med avseende på social inkludering av alla grupper i samhället.

Vi tror på att vår bygd kommer att vara bäst i Sverige på att stärka entreprenörskapet och företagens återhämtningsförmåga från både externa och interna störningar. Infrastrukturen i vårt område kommer att vara möjliggörande för såväl individer som företag.

Vi tror på att vår bygd kommer att bestå av levande lokalsamhällen som präglas av ett stort aktivitetsutbud, social inkludering och inflyttning. Vår landsbygd kommer att vara en bygd man flyttar *till* och inte *från*. En inkluderande bygd ger framtidstro och förbättrar även människors friskhet och hälsa.

Vi tror på att samverkan på alla plan, på ett föredömligt sätt skapar ett område med god tillväxt och delaktighet. Samverkan internationellt skapar dessutom nya kontaktytor och möjligheten att hämta inspiration, kunskap och idéer eller att sprida våra egna vidare till en ny marknad. Genom att satsa på innovation och nya lösningar kommer vårt område inte bara att präglas av god tillväxt, utan av hållbar, innovativ och kreativ tillväxt.

Vi har haft ett öppet förhållningssätt till att utforma vår vision. Visionen har fått komma ur de behov och viljeriktningar som vi kunnat observera. Det första steget vid våra workshops var att samtliga fick tänka fritt kring temat "Vår bygd 2020". Till sin hjälp för att forma tankar och idéer inför framtiden fick de exempelvis följande meningar att bygga vidare på:

"År 2020 vill jag att min bygd ser ut så här..."

"Om allt vore möjligt skulle jag vilja..."

"Det här skulle göra att jag bor kvar..."

"Mina barn skulle flytta tillbaka hit om..."

Ur detta har sedan våra insatsområden växt fram för att underlätta och möjliggöra bilderna av "Vår bygd 2020". Vi har valt att låta behoven styra visionen. Vi ansåg att det hade begränsat människors kreativitet och idérikedom om vi kommit med en färdig vision till våra möten. Vidare är vi stolta över att vår vision verkligen kommer från de människor som ska omsätta visionen till verklighet.

## 7 Insatsområden, mål och urvalskriterier

### 7.1 Övergripande mål för området

Övergripande mål för hela strategin
1. Förbättrad förmåga i lokala företag att motstå och återhämta sig från interna och externa störningar
2. Ökad innovation och drivkraft i området
3. Ökad samverkan mellan lokala bygder och omvärlden
4. Föredömlig inkludering av alla i samhället
5. Förbättrad infrastruktur
6. Förbättrad friskhet och hälsa

Tabell 3: Övergripande mål för hela strategin

Vår utgångspunkt har varit att behandla sjukdomen i systemet snarare än symptomen. I samband med våra workshops fick vi höra bygdernas perspektiv på vad det är som krävs för landsbygdens fortsatta utveckling och utifrån deras behov har vi formulerat vår målbild av Leader Sjö, Skog & Fjäll 2020. Målen har stämts av både mot de möjligheter som redan finns i bygderna och för att förbättra de områden som ses som utmaningar.

**Mål 1:** Förbättrad förmåga i lokala företag att återhämta sig från interna och externa störningar. Ett företag med en stark återhämtningsförmåga behöver inte känna oro för förändringar i omvärlden. Företaget har således goda förutsättningar för tillväxt och överlevnad. Att tänka i termer av ekonomisk, ekologisk och social återhämtningsförmåga skapar förutsättningar för en stabil utveckling i lokala företag.

**Mål 2:** Ökad innovation och drivkraft i området. Detta mål strävar dels efter att komma med nya lösningar på såväl nya som gamla problem. Man kan inte förvänta sig nya resultat om man fortsätter göra det man alltid har gjort. Vår omvärld står inför stora förändringar och omställningslösningar är av vikt för att möta de utmaningar man står inför. Vi tror på att en befolkning vars drivkraft uppmuntras och stöttas också kommer att leda till en ökad innovationsförmåga och vice versa. Behovet av nya lösningar lyftes fram vid upprepade tillfällen och måste därför utgöra en del av stommen i vårt utvecklingsarbete. Vidare såg vi ett behov av att stimulera drivkraften för att säkerställa att det inte är samma individer som alltid står för det ideella arbetet. För att åstadkomma ett ökat engagemang i området tror vi på satsningar som ökar människors drivkraft.

*Vi tror på att en befolkning vars drivkraft uppmuntras och stöttas också kommer att leda till en ökad innovationsförmåga.*

**Mål 3:** Ökad samverkan mellan lokala bygder och omvärlden. Det lokala och globala är inte ömsesidigt uteslutande och kan heller inte vara det i vår alltmer globaliserade värld. Vi har dagligen kontakt med produkter och tjänster från världens alla hörn och det är av vikt att säkerställa att man på ett hållbart sätt tar tillvara på vad detta innebär i termer av möjligheter och utmaningar. För att inte tappa den lokala samverkan i en globaliserad värld vill vi satsa på en utökad lokal samverkan sida vid sida med utbyten och nätverk nationellt/internationellt. För att säkerställa våra lokalsamhällens överlevnad i en föränderlig värld tror vi på samverkanslösningar.

**Mål 4:** Föredömlig inkludering av alla i samhället. Inkludering handlar om att alla delar av en helhet på riktigt deltar i att forma de gemensamma förutsättningarna. En framtidsbygd ser behovet av att alla människor ska finnas representerade. Delaktighet skapar i sin tur stolthet, och ansvarskänsla, vilket skapar en positiv spiral av utveckling.

**Mål 5:** Förbättrad infrastruktur. Vi tänker oss att en essentiell beståndsdel av en fungerande infrastruktur på landsbygden är att det finns tillgång till bredband och/eller uppkopplingslösningar som kommer alla till del. I ett område med stora geografiska avstånd mellan olika platser krävs en infrastruktur som tillåter och förenklar det distansberoende arbetet. Vidare välkomnar vi satsningar på samordnade transportlösningar

för såväl företag som privatpersoner. En infrastruktur som tillåter företag att expandera och utvecklas kommer att skapa bilden av vårt område som en attraktiv plats för etablering. Vår natur i kombination med en väl fungerande infrastruktur lägger grunden för ett område att längta till. Hållbara infrastrukturella lösningar som inte kräver återkommande projektmedel år efter år är centralt för områdets utveckling och attraktionskraft.

**Mål 6:** Förbättrad friskhet och hälsa. Människors hälsa är inte bara en fråga för vården. Det är en fråga för våra lokalsamhällen! Ett ökat utanförskap och ett ohållbart användande av humankapital leder till ohälsa i både kropp och själ. Genom att satsa på att bygga lokalsamhällen som inkluderar alla kan vi bryta utanförskapet och ensamheten. Genom att satsa på att göra det ideella arbetet till, på sikt, långsiktiga anställningar minskar vi risken att ”bränna ut” människor. Genom att lägga grunden för en meningsfull tillvaro på såväl arbetstid som fritid i våra lokalsamhällen tror vi på en förbättrad hälsa och friskhet.

Nedan finns tabeller över hur våra övergripande mål svarar mot EU:s tematiska mål och målen i EU2020.

Övergripande mål för hela strategin	EU:s tematiska mål
1. Förbättrad förmåga i lokala företag att motstå och återhämta sig från interna och externa förändringar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrenskraft i SMF-företag</li> <li>• Hållbar sysselsättning</li> </ul>
2. Ökad innovation och drivkraft i området	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskning och innovation</li> <li>• Koldioxidsnål ekonomi</li> <li>• Utbildning/Livslångt lärande</li> <li>• Anpassa till klimatförändringar</li> </ul>
3. Ökad samverkan mellan lokala bygder och omvärlden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skydda miljön</li> <li>• Hållbara transporter</li> </ul>
4. Föredömlig delaktighet av alla i samhället	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social delaktighet</li> <li>• Hållbar sysselsättning</li> </ul>
5. Förbättrad infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT/Bredband</li> </ul>
6. Förbättrad friskhet och hälsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social delaktighet</li> </ul>

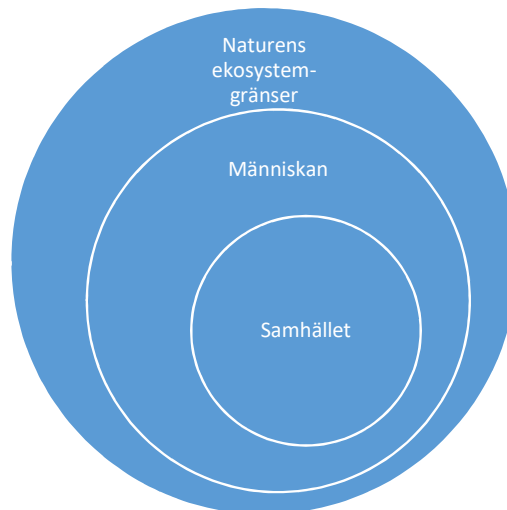
*Tabell 4: Exempel på hur de övergripande målen för hela strategin kan kopplas till målen för EU:s tematiska mål. Observera att de övergripande målen ofta svarar mot flera tematiska mål.*

Övergripande mål för hela strategin	EU2020
1. Förbättrad förmåga i lokala företag att motstå och återhämta sig från interna och externa förändringar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hållbar tillväxt; främja en resurseffektivare, grönare och konkurrenskraftigare ekonomi.</li> </ul>
2. Ökad innovation och drivkraft i området	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart tillväxt; utveckla en ekonomi baserad på kunskap och innovation.</li> <li>• Hållbar tillväxt; främja en resurseffektivare, grönare och konkurrenskraftigare ekonomi.</li> </ul>
3. Ökad samverkan mellan lokala bygder och omvärlden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkluderande tillväxt (tillväxt för alla); stimulera en ekonomi med hög sysselsättning och med social och territoriell sammanhållning.</li> <li>• Smart tillväxt; utveckla en ekonomi baserad på kunskap och innovation.</li> </ul>
4. Föredömlig inkludering av alla i samhället	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkluderande tillväxt (tillväxt för alla); stimulera en ekonomi med hög sysselsättning och med social och territoriell sammanhållning.</li> </ul>
5. Förbättrad infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hållbar tillväxt; främja en resurseffektivare, grönare och konkurrenskraftigare ekonomi.</li> <li>• Smart tillväxt; utveckla en ekonomi baserad på kunskap och innovation.</li> </ul>
6. Förbättrad friskhet och hälsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkluderande tillväxt (tillväxt för alla); stimulera en ekonomi med hög sysselsättning och med social och territoriell sammanhållning.</li> </ul>

*Tabell 5: Exempel på hur de övergripande målen för hela strategin kan kopplas till målen för EU2020. Observera att de övergripande målen ofta svarar mot flera av målen i EU2020.*

### 7.1.1 Horisontella mål

De horisontella målen är prioriterade utifrån hur vi ser att de olika dimensionerna av hållbarhet kan vägas mot varandra (se bild nedan). Naturen, med dess ekosystem och artmångfald, illustreras som det absoluta ramverk inom vilket alla utvecklingsinsatser måste hålla sig. Ingen utvecklingsinsats får göras utanför ramen för vad naturen klarar av att bära/återhämta sig från, eller som äventyrar kommande generationers möjligheter att göra detsamma. Nästa dimension är människan och underordnat människan är samhället. Detta på grund av att samhället i sig inte har egna rättigheter, utan utgör det som människor skapar tillsammans. Således får ingen samhällsinsats ske på bekostnad av människan. Detta innebär att samhället inte får utvecklas på ett sätt som människan inte kan återhämta sig från. Kompetenshöjning är en grundförutsättning för att kunna säkerställa både de sociala, ekologiska och ekonomiska hållbarhetsdimensionerna. Därför ligger indikatorn ”antal projekt som verkat för kompetenshöjning” med i alla tre hållbarhetsdimensionerna (se bilaga 7 för definition av samtliga indikatorer som ingår i utvecklingsstrategin).



*Bild 2. Olika dimensioner av hållbarhet i relation till varandra*

Horisontella mål för hela strategin	Indikator	Målvärde
<b>Ekologisk hållbarhet</b>	Antal projekt som främjat ekologisk hållbarhet	<b>25 projekt totalt inom ekologisk hållbarhet</b>
	Antal projekt som verkat för kompetenshöjning kring ekologisk hållbarhet	10 projekt
<b>Social hållbarhet</b>	Antal projekt som främjat social hållbarhet	<b>80 projekt totalt inom social hållbarhet</b>
	Antal projekt som verkat för kompetenshöjning kring social hållbarhet	20 projekt
Jämställdhet	Antal projekt som främjat jämställdhet	30 projekt
Mångfald	Antal projekt som främjat mångfald	20 projekt
Social hållbarhet oavsett funktionsförmåga	Antal projekt som främjat social hållbarhet oavsett funktionsförmåga	10 projekt
<b>Ekonomisk hållbarhet</b>	Antal projekt som främjat ekonomisk hållbarhet	<b>25 projekt totalt inom ekonomisk hållbarhet</b>
	Antal projekt som verkat för kompetenshöjning kring ekonomisk hållbarhet	12 projekt
Samverkansformer/ internationalisering/nya nätverk	Antal projekt som samverkat med aktörer i annat leaderområde i Sverige	10 projekt
	Antal projekt som samverkat med aktörer i annat EU-land	3 projekt
	Antal projekt som samverkat utanför EU	2 projekt
	Antal deltagare i nya nätverk	600 deltagare
	Antar projekt som främjar internationalisering	2 projekt

Tabell 6: Horisontella mål för hela strategin

**Mål: Ekologisk hållbarhet.** Leader Sjö, Skog & Fjäll har som utgångspunkt att just sjöarna, skogen och fjällen är det som gör oss unika. Det är av denna anledning extra viktigt att all utveckling tar hänsyn till naturens ekosystemgränser. Ingen utveckling får bedrivas som förstör eller allvarligt skadar vår natur. All utveckling ska ske inom ramen för det naturen klarar av kortsiktigt och långsiktigt.

**Mål: Social hållbarhet.** Social hållbarhet handlar om att bygga ett dynamiskt och långsiktigt samhälle som tar hänsyn till uppfyllandet av människors grundläggande behov. De dimensioner av social hållbarhet

som särskilt lyfts fram i denna strategi är ökad jämställdhet mellan könen<sup>9</sup>, mångfald och social hållbarhet oavsett funktionsförmåga.

Jämställdhet mellan könen är en grundförutsättning för alla individers möjlighet att växa och utvecklas. Könstillhörighet ska inte utgöra ett hinder för individen att delta i, och växa av utvecklingsinsatser i vårt område. Ett jämställt samhälle är en grundförutsättning för hållbar samhällsutveckling. Funktionsförmåga, ålder och gendertillhörighet ska inte heller utgöra ett hinder för individer att delta i, och växa av utvecklingsinsatser i vårt område. Ej heller ska utlandsfödda eller barn till utlandsfödda diskrimineras eller uteslutas från möjligheten att delta i och driva utveckling. Mångfaldsaspekten och alla individers lika möjlighet att delta ska alltid beaktas. Alla typer av diskriminering utgör hinder för hållbar samhällsutveckling.

**Mål : Ekonomisk hållbarhet.** Ekonomisk tillväxt får inte ske på bekostnad av människor och miljö. Ekonomisk tillväxt ska anpassas efter vad miljö och människa klarar av och inte vice versa. Satsningar ska beakta långsiktigheten med avseende på människa och miljö. Detta kan med fördel göras ur ett holistiskt perspektiv där man ser människan som delaktig i en helhet. För en långsiktig hållbar ekonomisk utveckling och tillväxt i alla

avseenden krävs kompetenshöjning gällande de utmaningar som finns och hur man ska bemöta dem. Satsningar ska kunna visa på en bred förankring och på samverkan, där skapandet av nya nätverk och internationalisering uppmuntras. En stor del av den problematik som råder på landsbygden idag kan också härledas till att beslut som fattats och åtgärder som genomförts inte har prövats tillräckligt. Man har alltså inte gjort långtgående konsekvensanalyser kring beslut och satsningar, och förändringarna har blivit stora.

De horisontella målens relevans och prioritet kan komma att variera beroende på vilken fond man söker pengar ur.

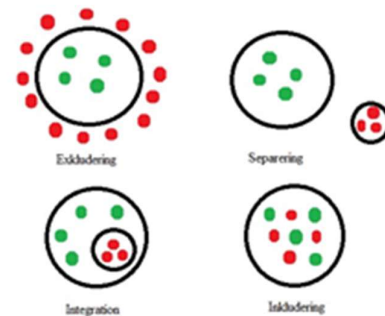
## Icke-diskriminering

Vi har arbetat med att säkerställa icke-diskriminering i flera steg. För det första har vi arbetat med att få in förslag från olika målgrupper. Vid våra 26 workshops har var vi haft lika många män som kvinnor på plats som fått komma med idéer om bygdens framtid. På ett flertal platser har även barn och ungdomar varit närvarande som kunnat bidra med barn- och ungdomsperspektivet. Vi har varit noga med att välja insatsområden som inte missgynnar något gender, ungdomar, äldre, utlandsfödda och barn till utlandsfödda<sup>10</sup> utan har valt att formulera vår strategi på ett sätt som signalerar att den är till för alla och att vi tror på samverkan och "innanförskap". Företagande oavsett gender ska bedömas på ett likartat sätt och våra bedömningskriterier och insatsområden är avvägda mot detta.

Vidare har vi gjort en analys av hur våra insatsområden kan tänkas påverka människor av alla gender och säkerställt att vi i våra målformuleringar skapat förutsättningar för personer av alla gender att växa och utvecklas i samma utsträckning. Vi vill gynna företagande oavsett gender och satsa på levande lokalsamhällen som ger en meningsfull fritid för alla.

För det horisontella målet social hållbarhet ska tanken om inkludering vara vägledande. Inkludering anses vara att gå ett steg längre än integration och handlar om att alla individer tillsammans skapar förutsättningar för alla individers medverkan och känsla av delaktighet. Se bilden nedan för en illustration av skillnaden mellan integration (som den ofta yttrar sig idag) och inkludering (fritt efter populär illustration av ökad upphovsman).

Bild 3 Inkludering vs Integration



<sup>9</sup> För att säkerställa jämställdhet kan metodiken 3R och 4R användas för uppföljning av verksamheten (se bilaga 12).

<sup>10</sup> Utlandsfödda är personer födda utanför Sverige. Barn till utlandsfödda innefattar även personer som är födda i Sverige men av föräldrar som är födda i andra länder. Diskriminering av personer födda i Sverige, av föräldrar födda i andra länder är vanligt förekommande och måste också beaktas.

Vid urval av projekt kommer jämställdhet, mångfald och social hållbarhet oavsett funktionsförmåga att vara bedömningskriterier mot vilka alla projekt ska bedömas. Det är av yttersta vikt att såväl företagandet som fritidsaktiviteterna är anpassade för alla oavsett gendertillhörighet, ålder och bakgrund. Vi vill främja företagande och mötesplatser som ser styrkan i mångfald i ordets alla bemärkelser. Vi vill främja möjligheter att leva i, verka i och besöka området - oavsett vad personerna har för funktionsförmåga. Vi vill också arbeta aktivt för att säkerställa att såväl det betalda som det obetalda leaderarbetet i projekten är jämställt och jämlikt och kommer att uppmuntra sökanden som arbetar för att så ska ske.

## 7.2 Insatsområden

Behoven som identifierades i samband med våra workshops har konkretiserats i fyra insatsområden som i sin tur syftar till uppfyllnad av de övergripande målen. Nedan finner ni en illustration av hur behoven satts samman till insatsområden.

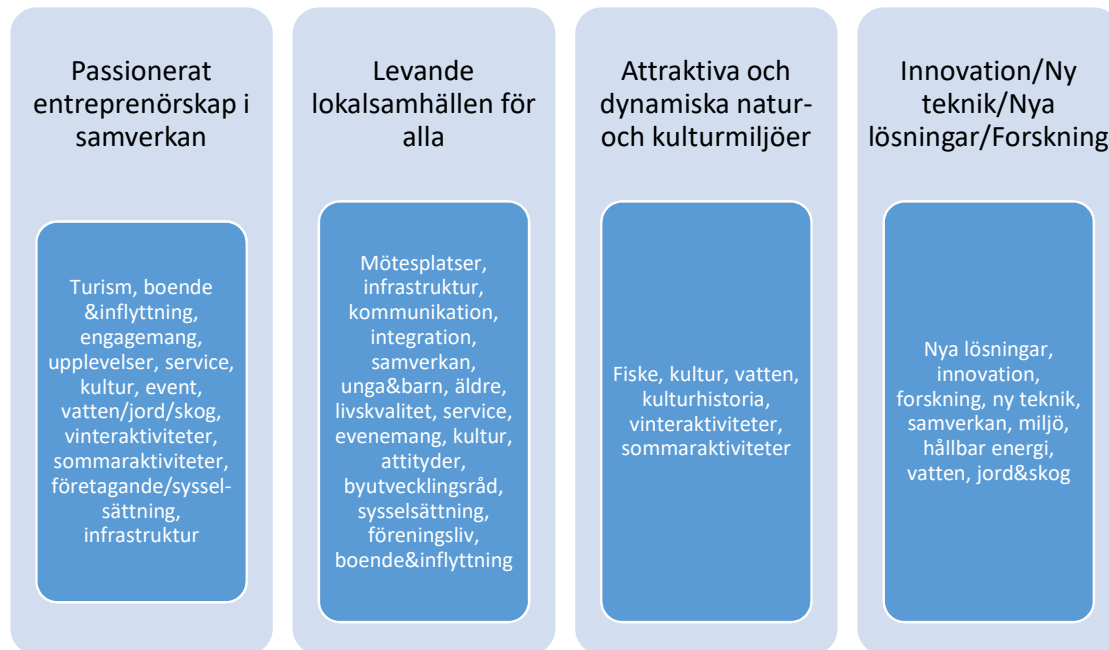


Bild 4. Illustration av behoven från våra workshops kopplade till våra insatsområden

### 7.2.1 Insatsområde 1 – Passionerat entreprenörskap i samverkan

I detta Leaderområde finns ett stort engagemang och en stark drivkraft. Förmågan att påverka, förändra och framförallt förbättra de lokala samhällena är mycket stark. Enligt Statistiska Centralbyrån ligger de involverade kommunerna över den nationella nivån för nyföretagande och det finns en stark anda av entreprenörskap i området. Entreprenörskapet sträcker sig över flertalet branscher, exempelvis rennäringsen, de gröna näringarna, besöksnäringen, gastronomin, fisket och servicen. Det är en utmaning att samverka kring innovation i glesa bygder, men vi tror att det är en nödvändighet. Samverkan krävs för att möjliggöra det passionerade entreprenörskapet än mer. Samverkan behövs på alla nivåer bland organisatörer, kommuner, företagare och lokalbefolkning. Samverkanslösningar kommer att ge fler modet att starta nya verksamheter. De nya och befintliga företagen och organisationerna behöver stärkas för att kunna utveckla en bättre lönsamhet, kontinuitet och återhämtningsförmåga. Utvecklar man dessa skapar man fler arbetstillfällen. Genom att skapa projekt som främjar detta ökar passionen för förändringen, förbättringen och framförallt gemenskapen. En ännu större samverkan skapas och lokalsamhällets hållbarhet förbättras. Vi tror på samverkanslösningar i hela produktkedjan från primärproducent till konsument. Vi tror på att en satsning på att det passionerade entreprenörskapet i samverkan kommer att ge aktörer modet och förmågan att stå på egna ben. Satsningar kan röra allt som syftar till att öka det passionerade entreprenörskapet i samverkan.



## 7.2.2 Insatsområde 2 – Levande lokalsamhällen för alla

Detta insatsområde syftar till att öka attraktionskraften hos våra lokalsamhällen. Vi ser ett behov av att utveckla våra lokalsamhällen så att de blir attraktiva mötesplatser och livsmiljöer för alla. För att uppnå detta kan det vara en god idé att ta fram by(-gde)utvecklingsplaner som ser över de lokala behoven för individer, föreningar, organisationer och företag. En god infrastruktur med avseende på uppkoppling och kommunikationer ökar ett områdes attraktivitet för såväl besökare som bofasta. Hållbara lösningar kring samåkningspooler och samordnade företagstransporter kan leda till inflyttning och nyetablering av företag. Samverkanslösningar som syftar till att bevara och utöka service som handel, sjukvård och skola är andra områden som kan öka attraktiviteten i ett lokalsamhälle. I hela området finns ett fungerande föreningsliv med aktiva klubbar och byföreningar, som gör insatser med återkommande evenemang och som ökar sysselsättningen för våra stugvärdar och handlare. Vi vill genom att satsa på våra lokalsamhällen skapa möjligheter även för en meningsfull fritid med ett gott utbud av bland annat idrott, kultur och aktiviteter. Vi vill främja lokal gemenskap och motverka utanförskap - alla ska må bra, alla ska känna sig välkomna, alla ska kunna närvara. Det finns stort behov av byggnation av nya boenden eller andra boendelösningar för att säkerställa att alla som vill bo på landsbygden faktiskt *kan* bo på landsbygden. Mötesplatser som är generationsöverskridande och integrerande behövs för att stärka banden, bjuda in och ta lärdom av varandra. Det ökar tryggheten och kan leda till en starkare gemenskap. Vi tror att när samverkan ökar så förbättras attityderna gentemot varandra och tillsammans får vi då levande lokalsamhällen för alla.

## 7.2.3 Insatsområde 3 - Attraktiva och dynamiska kultur- och naturmiljöer

Leaderområdet har en rik och mångårig historia som sträcker sig tillbaka till den senaste istiden som gett stor påverkan på landskapets geologiska sammansättning och karaktär - från fjälltopp till sjöbotten. Här har den samiska kulturen varit stark och satt sin prägel på området i sin helhet. Vårt område har i många generationer bebotts av jägare, samlare, jord- och skogsbrukare. Vi har starka kopplingar i öst-västlig riktning både inom området och utanför området, längs med vägar och älvar och längs med såväl gamla som nya handelsvägar till Norge och norska Sapmi. Området har idag dels en expansiv besöksnäring som riktar sig till nya målgrupper internationellt och dels en stark inflyttning, mycket tack vare flyktningmottagningen. Utvecklandet av en destination för alla stärker både lokalbefolkningens möjligheter och ökar attraktionskraften för alla oavsett funktionsförmåga. Idag efterfrågas behovet dels av att dokumentera, dels lyfta fram t ex byggnadstradition, livsstil, landmärken, flora, fauna och historia genom olika typer av bevarande- och berättandeprojekt. Dessutom vänder man sig till nya målgrupper av turister och potentiella inflyttare. Jämställdhet, integration och tillgänglighet skulle gagnas om utlandsfödda och barn till utlandsfödda samt socialfondens målgrupper involveras i projektet, där så är möjligt.

## 7.2.4 Insatsområde 4 - Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/ Forskning

Vi vill arbeta med att ta fram nya lösningar för framtiden för att stärka såväl människors hälsa som bygdens konkurrenskraft och attraktivitet som besöksmål. Vi vill därför stötta innovation, forskning och kompetensutveckling som stimulerar till nytänkande och nya tekniska lösningar för en hållbar utveckling. Med vattnet, jorden, skogen, solen och vinden har vi alla förutsättningar att skapa energilösningar som är hållbara och därigenom bidra till ett bättre klimat. Vi vill bidra till innovation kopplat till våra naturresurser och uppmuntra och stärka utvecklingen av nya användningsområden för skog, mark, vind och vatten. Nya tekniska lösningar är också viktiga utifrån den sociala aspekten och den sociala utvecklingen är en viktig del av sammanhållningen och bygdens attraktionskraft. Vi vill även ge förutsättningar för att skapa ekonomiska lösningar både för dem som vill investera på glesbygden och för dem som behöver hjälp med likviditeten för att kunna driva projekt med leadermetoden. Det ska vara en metod öppen och tillgänglig för alla med goda idéer och inte bara de med tillgång till ett eget riskkapital.

Övergripande mål för hela strategin	Insatsområden
1. Förbättrad förmåga i lokala företag att motstå och återhämta sig från interna och externa störningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/ Forskning</li> <li>• Attraktiva och dynamiska kultur- och naturmiljöer</li> <li>• Levande lokalsamhällen för alla</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passionerat entreprenörskap i samverkan</li> </ul>
2. Ökad innovation och drivkraft i området	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/ Forskning</li> <li>• Attraktiva och dynamiska kultur- och naturmiljöer</li> <li>• Passionerat entreprenörskap i samverkan</li> </ul>
3. Ökad samverkan mellan lokala bygder och omvärlden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/ Forskning</li> <li>• Levande lokalsamhällen för alla</li> <li>• Passionerat entreprenörskap i samverkan</li> </ul>
4. Föredömlig inkludering av alla i samhället	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation/Ny Teknik/Nya lösningar/Forskning</li> <li>• Attraktiva och dynamiska natur- och kulturmiljöer</li> <li>• Levande lokalsamhällen för alla</li> <li>• Passionerat entreprenörskap i samverkan</li> </ul>
5. Förbättrad infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/ Forskning</li> <li>• Levande lokalsamhällen för alla</li> <li>• Passionerat entreprenörskap i samverkan</li> </ul>
6. Förbättrad friskhet och hälsa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktiva och dynamiska kultur- och naturmiljöer</li> <li>• Levande lokalsamhällen för alla</li> <li>• Passionerat entreprenörskap i samverkan</li> </ul>

Tabell 7: Exempel på insatsområdenas koppling till de övergripande målen.

Insatsområdena är utvalda och formulerade för att i förlängningen leda till uppfyllelse av de övergripande målen och visionen för strategin. Alla våra insatsområden har som mål att **förbättra återhämtningsförmågan från interna och externa störningar i de lokala företagen**, om än med olika angreppssätt. Nya lösningar och ny teknik kan med fördel skapa nya möjligheter. Satsningar på det passionerade entreprenörskapet i samverkan kommer att skapa nätverk som gör våra lokala aktörer starkare i förhållande till externa marknadens fluktuationer. Satsningar på långsiktighet i vår besöksnäring kan även detta ge upphov till förbättrad återhämtningsförmåga. Slutligen tror vi att satsningar på levande lokalsamhällen kommer att säkerställa en stabilare marknad för lokala entreprenörer. En grundförutsättning för att bedriva verksamhet är att det finns en kritisk massa som efterfrågar det tillhandahåller.

Vi ser framför oss att vi kan nå en **ökad innovation och drivkraft i området** genom satsningar på just innovation och nya lösningar. Vi tror även att en satsning på regionens entreprenörer i samverkan kan få effekt på innovations- och drivkraften i området genom att samverkanslösningar kan undanröja hinder och frigöra tid för skaparkraften. Vår vackra natur är vår huvudsakliga ”produkt” och nya satsningar på att tillgängliggöra dessa attraktiva miljöer sätter fler människor i kontakt med naturen som inspirationskälla.

Vi tror att nya lösningar och ny teknik kan förbättra den **samverkan mellan de lokala bygderna och omvärlden** i vårt område. Vi tror i sin tur att den samverkan leder till förbättringar i villkoren för lokala aktörer så till vida att man kan få input kring hur man arbetar med liknande utmaningar och förutsättningar på andra platser. Att satsa på levande och inkluderande lokalsamhällen kommer att förbättra den lokala samverkan i varje bygd samtidigt som ett inkluderande samhälle ger samtliga invånare tillgång till väsentligt större nätverk.

År 2020 tror vi att vi kommer att ha en **föredömlig inkludering av alla i samhället** genom att vi satsat såväl på våra lokalsamhällen som på våra entreprenörer. Nya lösningar, som exempelvis företagsformer som möjliggör anställningar av personer som annars står långt ifrån arbetsmarknaden, är också en väg att

na en mer bestående inkludering. Slutligen tror vi på att vår vackra natur med fördel kan utgöra en gemensam beröringspunkt för alla, oavsett ursprung, gender, funktionsförmåga och ålder.

Vi tror att satsningar på innovation och passionerat entreprenörskap i samverkan kommer att leda till **förbättringar i infrastruktur**. Där många engagerade människor får samverka i lösningen av lokala problem tror vi att nya förhållningssätt växer fram. Denna samverkan tror vi genererar än mer synergieffekter om vi låter samverkanslösningar ligga till grund även för utvecklingen av våra lokalsamhällen.

Vi tror att satsningen på ett mer inkluderande förhållningssätt i samhällsutvecklingen kommer att förbättra **människors friskhet och hälsa** i allmänhet. Vidare tror vi att satsningar på att möjliggöra utveckling som är baserad på vad människor brinner för, kommer att bidra till att fler människor känner mening och framtidstro. Vi tror även att levande lokalsamhällen, där man får mötas och hjälpa varandra skapar friskare människor. Naturens rekreativekraft torde ingen ifrågasätta i dagens alltmer uppkopplade värld. Vi tror att satsningar på att tillgängliggöra vår vackra natur kommer att öka människors fysiska och psykiska välbefinnande.

Nedanstående bild beskriver hur insatsområdena leder till att horisontella mål, övergripande mål och vision uppnås.



Bild 5. Illustration av mål och deras relation till varandra.

## 7.3 Handlingsplan

Området kommer att arbeta med tre fonder: Landsbygdsfonden, Regionala Utvecklingsfonden och Socialfonden. Vi har gjort bedömningen att i hög utsträckning hålla alla fonder öppna för våra insatsområden för att inte på begränsa. Däremot ser vi att man kan arbeta med tematiska avgränsningar mellan fonderna. I tabell 7 finner ni exempel på hur våra insatsområden *skulle kunna* knytas till de övergripande målen för respektive fond. Denna tabell är dock inte komplett och vi utesluter inte andra mål. Tabellen är bara till för att illustrera att alla våra insatsområden kan knytas till de nationella målen för fonderna. I tabell 7 finner ni exempel på tematiska avgränsningar mellan fonderna.

	Landsbygdsfonden EJFLU	Regionala Utvecklingsfonden ERUF	Socialfonden ESF	Exempel på tematiska inriktningar på projekt inom respektive insatsområden:
<b>Passionerat entreprenörskap i samverkan</b>	Skapa förutsättningar för nyetablering för jordbrukare och underlätta för generationsskifte inom jordbruken.  Skapa förutsättningar för företag inom de gröna näringarna att kunna expandera och nyanställa.	Stöd till näringslivsutveckling och entreprenörskap		Rennäring – besöksnäring – fiske – primärproducenter – jordbrukare – mathantverkare – gastronomi – boende och inflyttning – engagemang – natur - upplevelser – service – kultur – event – vatten – jord & skog – de gröna näringarna – spår & leder – socialt företagande/sysselsättning – bredband, fiber eller andra uppkopplingslösningar – kluster
<b>Levande lokalsamhällen för alla</b>	Främja lokal utveckling på landsbygden	Insatser som stärker den lokala ekonomin och det lokala näringslivets konkurrenskraft	För alla: Satsningar på lokalsamhällen ska innefatta alla oavsett, ålder, gender eller funktionsförmåga. Satsningar på lokalsamhällen som gynnar utlandsfödda och barn till utlandsfödda.  Nya lösningar på lokala arbetsmarknader med ex sociala företag kan stärka individer som står långt från arbetsmarknaden.	By(gde)utvecklingsplaner - mötesplatser – infrastruktur – bredband, fiber eller andra uppkopplingslösningar – kommunikationer – integration – samverkan – unga och barn – handikappanpassat – livskvalitet – äldre – service – evenemang – kultur – attityder – byutvecklingsråd - sysselsättning – fritid – föreningsliv – boende och inflyttning
<b>Attraktiva och dynamiska kultur- och naturmiljöer</b>	Återställa, bevara och förstärka den biologiska mångfalden	Investeringar inom hållbar tillväxt.		Fiske – kulturmiljöer – samiska kulturmiljöer – naturmiljöer – kulturhistoria – spår & leder – sysselsättning – miljöer i och vid vatten – dokumentering
<b>Innovation/ Ny teknik/ Nya lösningar/</b>	Främja innovation, samarbete och utveckling av kunskap på	Utveckling av nya lösningar som främjar mikro- och småföretagens tillväxt.		Nya tekniska lösningar – nya energilösningar – nya lösningar för lokal livsmedelsförsörjning – nya

<b>Forskning</b>	landsbygden.			<p>samarbeten för mer lokala livsmedel på en lokal marknad – nya ekonomiska lösningar - forskning kring lokalt anpassad Bounce-back-ability – hållbara lösningar för fiske- och vattenvård – utformningar av nya ekonomifunktioner – satsningar kring hållbart utnyttjande av jord och skog – nya användningsområden för jord och skog – nya användningsområden för vatten och vind – nya fiskelösningar – klimatförbättrande åtgärder – forskning kring innovation för landsbygdens utveckling – investeringsbidrag</p>
------------------	--------------	--	--	--

Tabell 8: Exempel (men därmed inte uteslutande) på val av fond utifrån fondernas mål, kopplat till våra insatsområden

Fond	Exempel på teman
Landsbygdsfonden EJFLU	Förbättra konkurrenskraften, hållbar lokal utveckling, kunskapsöverföring och innovation inom jord- och skogsbruk, livslångt lärande inom jord- och skogsbruk, bearbetning och marknadsföring av jordbruksprodukter, bevara ekosystem, främja resurseffektivitet, klimatförbättrande åtgärder, diversifiering av småföretag, gröna näringarna
Regionala Utvecklingsfonden ERUF	Näringslivsutveckling, affärsutveckling, entreprenörskap, hållbar tillväxt, bredband
Socialfonden ESF	Kompetensutveckling, stärka individers ställning på arbetsmarknaden, inkludering av utlandsfödda, barn till utlandsfödda och ungdomar, stärka företagares kompetens för att säkerställa rätt bedömning av arbetskraft

Tabell 9: Exempel på tematisk avgränsning mellan fonderna (men icke uteslutande)

### 7.3.1 Översikt över insatsområden, målgrupper, aktiviteter och fonder

Nedan ser ni en översikt över insatsområden, aktiviteter och fonder. Leader Sjö, Skog & Fjäll kommer att arbeta utifrån sin kommunikationsplan för att ta kontakt med de huvudsakliga målgrupperna inom respektive insatsområde.

	<b>Insatsområde 1:</b> Passionerat entreprenörskap i samverkan	<b>Insatsområde 2: Levande</b> lokalsamhällen för alla	<b>Insatsområde 3 –</b> Attraktiva och dynamiska natur- och kulturmiljöer	<b>Insatsområde 4:</b> Innovation/ Nytteknik/ Nya lösningar/ Forskning
--	---	--	--	--

Huvudsaklig målgrupp	Företag, föreningar, organisationer kopplade till företagande och kommuner.	Byalag, föreningar, företag, organisationer kopplade till byutveckling och kommuner.	Föreningar, företag, organisationer kopplade till natur och kultur samt kommuner.	Föreningar, företag, bildningsverksamheter, forskningsinstitut, organisationer kopplade till innovation/ny teknik/nya lösningar/forskning och kommuner.
Arbete	Enligt kommunikationsplanen. Föra en kontinuerlig dialog med relevanta partners, komplettering av regionala, nationella och internationella projekt, uppföljning	Enligt kommunikationsplanen. Föra en kontinuerlig dialog med relevanta partners, komplettering av regionala, nationella och internationella projekt, uppföljning	Enligt kommunikationsplanen. Föra en kontinuerlig dialog med relevanta partners, komplettering av regionala, nationella och internationella projekt, uppföljning	Enligt kommunikationsplanen. Föra en kontinuerlig dialog med relevanta partners, komplettering av regionala, nationella och internationella projekt, uppföljning
Fonder	EJFLU, ERUF	EJFLU, ERUF, ESF	EJFLU, ERUF	EJFLU, ERUF

Tabell 10: Översikt över insatsområden, målgrupper, aktiviteter och fonder

## 7.4 Urvalsprocess

Det här är en beskrivning av hur LAG, med hjälp av verksamhetsledare, ska hantera ansökan och göra urval av projekten.

Bild 6. Illustration av arbetsprocessen på projektnivå.



1. Några personer i en förening, organisation eller företag (ej privatpersoner) har en projektidé och kontaktar Sjö, Skog & Fjälls kontor. Idén kan också gå via någon i LAG som slussar den eller de som står bakom idén vidare. Sökanden kan givetvis även välja att med stöd av information på webben själv utveckla sin ansökan och den skickas in utan dialog. I första hand uppmuntras en dialog.

2. Sökande registrerar sitt projekt som e-ansökan på Jordbruksverkets hemsida.

3. Projektägaren får hjälp att utveckla projektet genom att tillsammans med verksamhetsledare eller personal vid Leaderkontoret. Beredningsgrupp med ledamöter ur LAG säkerställer att grundvillkoren (se rutan bredvid) för projektet är uppfyllda. Beredningsgruppen bedömer projektet utifrån grundvillkoren samt föreslår fond och insatsområde till LAG.

4. Klarar projektet inte grundvillkoren kan verksamhetsledaren och/eller LAG lotsa projektägaren till någon annan möjlig finansier.
5. I de fall projektet kan vara ett delprojekt i ett paraplyprojekt som ägs av LAG ska en projektplansmall användas, där ansvarig projektledare för paraplyprojektet med stöd av en checklista ger en rekommendation till LAG om delprojektet ska godkännas eller ej. LAG kan välja att delegera hela beslutet av delprojekt inom paraplyprojekt till personal vid kontoret och minst en ledamot i LAG. Då behandlas ärendet som en rapportpunkt till LAG.
6. LAG beslutar enligt strategins bedömningsmallar (se bilaga 8) med hänsyn till strategins insatsområden, mål och indikatorer (för definition av indikatorer se bilaga 7) samt kopplingen till vald fond. Urvalsprocessen ska ha tydlig koppling till strategin och dokumenteras skriftligt i rätt bedömningsmall. Projekten betygsätts hur väl de uppfyller strategins mål utifrån respektive malls urvalskriterier och viktning. Betygsättning sker utifrån urvalskriterier för horisontella mål, urvalskriterier för insatsspecifika mål samt nationella urvalskriterier från respektive fond. Bedömningsmallarna innehåller poäng, grunderna för poäng, viktning av respektive urvalskriterium samt avslagsnivå. Bedömningsmallarna är ett viktigt redskap för varje LAG-ledamot vid inläsningen av projektet och vid ställningstagandet för beslut på LAG-möte. Det ska finnas goda möjligheter att grunda beslutet på diskussion i LAG-gruppen. Varje beslut i ett ärende ska dokumenteras med en tydlig beslutsmotivering och även eventuella villkor ska tydligt dokumenteras, LAG ansvarar för detta.
7. Projektägaren får ett muntligt besked om bifall, återremittering eller avslag samt motiveringen, snarast efter LAG-mötet. Ett LAG-beslut skickas ut så fort som möjligt. Det betonas där att det också krävs ett formellt beslut från förvaltande myndighet.
8. Handläggningen slutförs på kontoret och underlaget går vidare till Jordbruksverket som tar det formella beslutet.
9. När det formella beslutet är klart får projektägaren detta från Jordbruksverket.
10. Verksamhetsledaren har ett startmöte med projektägaren, för att lägga gemensam grund för projektgenomförandet, redovisningar och uppföljningsmöten. Utsedd(a) från LAG blir projektets mentor, som tillsammans med kontoret följer projektet. Resultaten från uppföljningarna återkopplas till hela LAG

#### GRUNDVILLKOR

Villkor som skall vara uppfyllda för att projektet ska bedömas:

- Projektet faller inom ramen för strategin:
  - leder till visionen,
  - passar inom ett insatsområde i strategin
  - passar inom en EU-fond
  - samt bidrar till måluppfyllelse
- Projektplanen har tydligt syfte, tydliga mål och konkreta aktiviteter beskrivna. Budget är bifogad, detaljerad och har rimliga kostnadsposter. Projektet är lokalt förankrat
- Projektet har minst två parter
- Projektet har ett underifrånperspektiv
- Projektet är nytänkande
- Det finns ekonomisk och administrativ kapacitet att genomföra projektet

*Bild 7: Grundvillkor*

## 7.5 Mål och urvalskriterier

Nedan följer en översikt över målen, fond för fond, mål, indikatorer och målvärden.

Insatsområde 1 – Passionerat Entreprenörskap i samverkan			
Fond	Mål	Indikator	Målvärde
Landsbyggsfonden EJFLU	Ökad företagsamverkan	Antal återkommande deltagare i nya nätverk och/eller mötesplatser	20
		Antal nya produkter och/eller-tjänster	2
			5
	En attraktiv besöksnäring	Antal gästnätter	500
		Antal nya evenemang	3
		Antal nya produkter och/eller tjänster	5
	Skapa nya företag och ökad sysselsättning	Antal nya företag	4
	Främja hållbara jord- och skogsbruk	<i>Ingen specifik indikator finns, potentialen att uppnå målet bedöms av LAG via urvalskriterierna.</i>	
Regionala utvecklingsfonden ERUF	Stärkt entreprenörskap och företagande	Antal företag som ökar sin omsättning genom att etablera sin tjänst/produkt på nya marknader utanför Leader-området	4
	Stärka kopplingen mellan land och stad	<i>Ingen specifik indikator finns, potentialen att uppnå målet bedöms av LAG via urvalskriterierna.</i>	

Tabell 11: Mål och urvalskriterier, insatsområde 1.

Insatsområde 2 – Levande lokalsamhällen för alla				
Fond	Mål	Indikator	Målvärde	
Landsbyggsfonden EJFLU	Fler människor närmar sig arbetsmarknaden	Antal deltagare i utbildning	90	
	Fler och utvecklade mötesplatser/nätverk för en attraktiv och hållbar bygd	Antal återkommande deltagare i nya nätverk och/eller mötesplatser	400	
		Fler evenemang för att öka bygdens gemenskap och attraktivitet	Antal nya evenemang	8
			Antal deltagare i kompetensutveckling/utbildning genom evenemang	50
Regionala utvecklingsfonden ERUF	Förbättra lönsamhet och återhämtningsförmågan hos lokala företag/organisationer	<i>Ingen specifik indikator finns, potentialen att uppnå målet bedöms av LAG via urvalskriterierna.</i>		
	Förbättra infrastrukturen för SMF-företag	Antal nya fysiska och/eller digitala mötesplatser för SMF-företag	3	



<i>Sociala fonden</i> ESF	<b>Ökad kompetensutveckling</b>	<i>Ingen specifik indikator finns, potentialen att uppnå målet bedöms av LAG via urvalskriterierna.</i>	
	<b>Integrationsfrämjande åtgärder</b>	Antal projekt med kompetensutvecklingsinsatser riktade till utlandsfödda	2

Tabell 12: Mål och urvalskriterier, insatsområde 2.

<b>Insatsområde 3 – Attraktiva och dynamiska natur- och kulturmiljöer</b>			
<b>Fond</b>	<b>Mål</b>	<b>Indikator</b>	<b>Målvärde</b>
<i>Landsbyggsfonden</i> EJFLU	<b>Förbättra konkurrenskraften och samarbeten hos natur- och kulturaktörer</b>	Antal utbildade deltagare	200
		Antal nya nätverk/samarbeten	5
	<b>Förbättra kunskapen om och/eller att bevara natur- och kulturvärden</b>	Antal förstudier	8
	<b>Förbättra utbudet av produkter och/eller tjänster baserade på natur- och/eller kulturvärden</b>	Antal nya produkter och/eller tjänster	8
<i>Regionala utvecklingsfonden</i> ERUF	<b>Förbättrad näringslivsutveckling inom natur- och kultur</b>	<i>Ingen specifik indikator finns, potentialen att uppnå målet bedöms av LAG via urvalskriterierna.</i>	
	<b>Nya tjänster/upplevelser som baseras på natur- och/eller kulturvärden</b>	Antal nya tjänster (upplevelser)	5

Tabell 13: Mål och urvalskriterier, insatsområde 3.

<b>Insatsområde 4 – Innovation/Ny teknik/Nya lösningar/Forskning</b>				
<b>Fond</b>	<b>Mål</b>	<b>Indikator</b>	<b>Målvärde</b>	
<i>Landsbyggsfonden</i> EJFLU	<b>Förbättra innovationskraften i området</b>	Antal nya innovationer	5	
		<b>Främja resurseffektivitet ur ett hållbart perspektiv</b>	Antal nya produkter och/eller tjänster	2
			Antal deltagare i utbildning	60
			Antal förstudier	20
		Antal investeringar i förnybar energi	30	
	<b>Skapa nya och/eller förbättra lösningar för bättre kommunikation och service</b>	Antal invånare som får tillgång till förbättrad service	600	
		Antal samarbeten som ökar möjligheten till tillgång av bredband	4	
	<b>Främja lösningsorienterad och applicerad forskning för landsbygdsutveckling</b>	<i>Ingen specifik indikator finns, potentialen att uppnå målet bedöms av LAG via urvalskriterierna.</i>		

Regionala utvecklingsfonden ERUF	<b>Stärka entreprenörskapet inom innovation och forskning</b>	Antal nya samverkans-/nätverksformer med företag(1) /organisationer(1) med forskare	2
	<b>Skapa nya lösningar inom näringslivsutveckling och affärsutveckling</b>	Antal nya lösningar inom näringsliv och affärsutveckling	3

Tabell 14: Mål och urvalskriterier, insatsområde 4

<b>Gäller samtliga insatsområden - Här nedan redovisas de nationella målen/indikatorerna för vårt Leaderområde som följs upp av Jordbruksverket.</b>		
Landsbyggsfonden EJFLU	<b>Antal nyskapade arbetstillfällen</b> Nyskapade arbetstillfällen ska vara bestående efter projektets slut. Inkludera även nya arbetstillfällen i form av köpta tjänster. En heltid motsvarar 1720 årsarbetstimmar.	51
Regionala utvecklingsfonden ERUF	<b>Antal nyskapade arbetstillfällen</b> Nyskapade arbetstillfällen ska vara bestående efter projektets slut. Inkludera även nya arbetstillfällen i form av köpta tjänster. En heltid motsvarar 1720 årsarbetstimmar.	4
	Antal nystartade företag små- och medelstora företag i leaderområdet.	Inget mål satt
Socialfonden ESF	Antal arbetslösa deltagare och långtidsarbetslösa som är i sysselsättning, inklusive egenföretagare, efter avslutad åtgärd.	86
	Antal anställda, inklusive egenföretagare, med förbättrad arbetsmarknadssituation, efter avslutad åtgärd.	5

Tabell 15: Mål och urvalskriterier, nationella fondmål.

## 8 Finansieringsplan

Delåtgärd	Fond	%	SEK
Drift	Landsbygdsfonden	25,0%	14 316 627
Samarbeten	Landsbygdsfonden	4,9%	2 820 831
Genomförande av strategin	Landsbygdsfonden	57,6%	32 966 186
	Regionala fonden	5,9%	3 375 143
	Socialfonden	6,6%	3 787 719
Summa		100,0%	57 266 506

Tabell 16: Finansieringsplan

## 9 Organisation

För fördjupad information se även bilaga 4 och 10.

### 9.1 Administrativ kapacitet och kansliets arbete (drift)

Det geografiska området är mycket stort, ca 30 x17 mil och befolkningen finns utspridd över hela det geografiska området. För att kunna erbjuda en bra service till projekten i området kommer LAG att organisera verksamheten så att information och stöttning av projekt kommer att fungera på ett fullgott sätt i hela Leaderområdet Sjö, Skog & Fjäll. För att överbrygga de stora avstånden ska distansoberoende teknik erbjudas på ett funktionellt sätt, då ansökningar och kontakter med projekten ska ske.

Leader Sjö, skog och fjäll har sitt kontor placerat i Ås, Krokoms kommun. Placeringen är strategisk och ligger relativt mitt i Leaderområdet. Där finns också Region Jämtland Härjedalens ”Grönt Center” där andra företag och organisationer som finns inom de gröna näringarna är etablerade.

På Leaderkontoret kommer verksamhetsledare och administratör vara stationerade. Verksamhetsledaren ska bereda ärenden (se urvalsprocess kap 7.4) till LAG, kontoret ska sköta administrationen och ansvara för dialogen med Jordbruksverket, finansiärer och andra samarbetspartner. Förutom det centrala kontorets personal kommer LAG, för att säkerställa att det finns hjälp och stöd till blivande och pågående projektägare, att organisera verksamheten så att det finns resurspersoner utspridda i hela det geografiska området. I den breda dialog som genomförts har det framkommit att projekten kräver mer stöd både i ansökningsfasen och i genomförandefasen för att kunna klara av att driva projekt. Genom samverkan med andra utvecklingsområden i regionen är ambitionen att säkerställa kompetens och kapacitet inom områden där fördelar och kostnadsbesparingar kan nås. Det kan t.ex. röra sig om att använda speciella kompetenser som något område besitter och som gemensamt kan nyttjas.

Föreningen kommer att för de anställda teckna kollektivavtal med Unionen. Föreningen kommer även att teckna medlemskap i Idea, som företräder och assisterar arbetsgivaren i personalfrågor. LAG kommer att arbeta med kontinuerlig fortbildning av medarbetarna för att ge bästa möjliga service till projekten.

## 9.2 Partnerskapet och föreningen

Partnerskapet Leader Sjö, Skog & Fjäll bildas som en fristående, ideell förening (se bilaga 10).

Partnerskapet består av företrädare för kommunerna, föreningsrörelsen, näringslivet och andra organisationer som är relevanta med tanke på områdets framtida utveckling. Medlemmar i föreningen, kan nominera valberedning och ledamöter till LAG och på så sätt, utöver direkt projektdeltagande, påverka genomförandet.

## 9.3 LAG - den lokala aktionsgruppen

### LAG

LAG (Local Action Group) är det organ som ansvarar operativt för genomförandet av utvecklingsstrategin, och utgör även styrelse i föreningen. LAG (styrelsen) väljs i demokratisk ordning av medlemmarna på årsstämman efter förslag från valberedningen. När stämman ska hållas och hur denna ska gå till regleras i föreningens stadgar. LAG leder genomförandet av strategin och har stor frihet att forma utvecklingen av strategin i sitt område. LAG fattar beslut om vilka ansökningar som ska prioriteras. Ledamöterna i LAG måste vara aktiva, transparenta och tillföra kunskap utifrån sitt kompetensområde och strategin som helhet. LAG:s beslut går inte att överklaga och det vilar ett stort ansvar på LAG att fatta beslut som är ändamålsenliga och i enlighet med strategin. Därför krävs LAG-medlemmar som är öppna, tydliga, professionella och objektiva. LAG har också arbetsgivaransvaret.

### Presidiet

Ett presidium bestående av ordförande och vice ordförande fungerar som en brygga mellan LAG och kontor. Presidiet sköter rent praktiskt frågor som berör de anställda och deras arbetssituation. Presidiet förbereder LAG-möten och bereder andra frågor såsom till exempel planering, utbildningar och fastställande av årsbudget.

### Arbetsutskott/Arbetsgrupper

LAG kan med stöd av stadgarna tillsätta arbetsutskott eller liknande när det av olika skäl anses lämpligt.

### Valberedning

Till valberedare tillsätts 1 representant i varje kommun, d v s sammanlagt 5 personer. Dessa ska representera privat, offentlig och ideell sektor. Valberedningen har ett mycket viktigt uppdrag och kommer att utbildas för uppdraget så att erforderlig kompetens i LAG säkerställs för hela perioden. Vidare skall valberedningen säkerställa att det lokala partnerskapet är delaktigt i nomineringsprocessen samt att det skall finnas representation från samtliga sektorer. I området ska det vara 15 stycken ledamöter i LAG (3 stycken från varje kommun): en ideell, en privat och en offentlig) och 5 stycken suppleanter. Suppleanter ska inte vara personliga men väljs från varje kommun. Dessutom kan tillfällig expertkompetens om regional-, och socialfonden adjungeras vid behov.

Genom samverkan med andra utvecklingsområden i regionen är ambitionen att genomföra gemensamma aktiviteter och utbildningar av LAG, personal och valberedning, dels för att ge ledamöterna en god bild av betydelsen av uppdraget och dels för att få dem att känna gemenskap med andra ledamöter i andra områden. Även om strategierna i de respektive utvecklingsområdena skiljer sig åt finns gemensamma grunder att förhålla sig till. Utbyten mellan LAG-grupper är värdefullt i utvecklingsarbetet och kan bidra till en högre måluppfyllelse.

## 10 Samverkan mellan fonder och med andra aktörer

### 10.1 Samverkan mellan fonder

I vårt leaderområde har vi valt att arbeta med en trefondsstrategi. Detta val har gjorts av två huvudsakliga anledningar. Dels för att vi sett att bygderna efterfrågar satsningar som med enkelhet kan härledas till utvecklingsåtgärder inom dessa fonder och dels för att vi har kunnat se att ett helhetsgrepp som innefattar tre fonder ökar chanserna avsevärt att skapa synergieffekter och omfattande samverkan i vår region som helhet. För en exemplifiering av synergieffekterna per insatsområde se bilaga 7. Vi har identifierat bygdernas behov och har matchat dem mot fonder (men icke uteslutande) enligt följande. Denna redogörelse finner ni även i bilaga 3:

**För Landsbygdsfonden:** Vi utgör ett mycket glesbebyggt område och befolkningstrenden har i delar av länet varit nedåtgående. Det är av yttersta vikt att arbeta för att bryta denna trend och med hjälp av omstruktureringsarbete göra vår region till en plats där man vill och kan leva. Våra fyra insatsområden kan alla matchas mot de övergripande målen med Landsbygdsfonden.

**För Socialfonden och Regionalfonden:** Vi vill satsa på att stärka entreprenörskapet och därigenom skapa fler arbetstillfällen och nya lösningar för företagen på landsbygden. Samtidigt ser vi ett växande behov av att arbeta aktivt med att integrera unga, kvinnor och utlandsfödda på arbetsmarknaden. Att kunna arbeta med satsningar från både regionalfonden och socialfonden gör att företagets tillväxt samtidigt kan bli en ny öppning för personer som står långt från arbetsmarknaden. Genom att kompetensutveckla företagen kan man förbättra bedömningen av arbetskraftens kompetens.

### 10.2 Avstämning med andra aktörer med utvecklingsansvar

Inledningsvis vill vi redogöra för vilka avstämningar som gjorts under framtagandet av denna strategi. Vi har haft kontakt med ett flertal aktörer med utvecklingsansvar i regionen för att säkerställa att inte vår strategi strider mot andra strategier samt att säkerställa att vår strategi i möjligaste mån bidrar till att skapa synergieffekter tillsammans med andra strategier. I samband med ansökan om förberedande stöd förde vi en dialog med Länsstyrelsen. Det har varit ett önskemål från Region Jämtland Härjedalen att vi ska kunna utgöra en möjlighet för mindre aktörer att söka medel och bedriva projekt. De har lämnat som önskemål att vi ska möjliggöra den lokala "förlängda armen" av deras strategiska satsningar. Våra mål är väl avvägda mot Region Jämtland Härjedalens strategi för utveckling fram till 2030. Vidare fick vi med deras hjälp kännedom om övriga fondspecifika skrivelser för Mittnorrland som kunde vara av intresse och vår strategi är avstämmd mot förslaget till Regionalt strukturfondsprogram för investeringar i tillväxt och sysselsättning Mellersta Norrland. Mot bakgrund av detta har vi sedan valt insatsområden som sätter det lokala och människonära i det främsta rummet, helt i enlighet med leadermetoden. Vidare har vi säkerställt att våra satsningar inte går stick i stäv med lokalt näringsliv och turism genom att ha en bred representation av viktiga näringar för bygden i referensgruppen. Genom att vi tematiskt har stämt av mot andra utvecklingsansvariga och samtidigt har hämtat in bygdens behov och önskemål har vi nu goda möjligheter att möta upp andra aktörer med vårt underifrånperspektiv och stöd för det lokala. När arbetsfördelningen i det regionala utvecklingsansvaret läggs upp på detta sätt skapar vi möjligheter för aktörer av alla storlekar att växa. Tack vare att näringslivskontoren i de respektive kommunerna varit mycket aktiva i strategiarbetet har det även varit naturligt att vår strategi skapar synergier kring de kommunala strategierna för landsbygdens utveckling och näringslivskontoren kommer att utgöra en viktig och värdefull part i att koppla samman människor med Leader.

### 10.3 Samverkan med andra aktörer

Vi tänker oss samarbete med andra leaderområden på tre olika nivåer: regionalt, nationellt och transnationellt.

Regionalt med de leaderområden som vi har nära oss geografiskt: Leader 3-sam och Leader Mittland Plus.

Där tror vi på projektsamarbeten för de projekt som är gränsöverskridande mellan våra respektive områden. Ansökningar som kan passa i större områden har vi en dialog med intilliggande leaderområden om. Vi kan även samarbeta kring paraplyprojekt och erfarenhetsutbyte mellan LAG och anställda. Vi i Leader Sjö Skog & Fjäll vill vara delaktig i och initiera regionala samarbeten både administrativt och i projekt.

Nationella samarbeten kan sökas i samarbete med de regionala leaderområden. Områden som vi i dag finner intressanta att söka nationella samarbeten med är till exempel delar av Östergötland, Småland, Gotland och de norra länen i landet, som har liknande strukturella utmaningar.

Vi avser söka transnationella samarbeten i den databas som just nu byggs där alla LAG och leaderområden inom EU kommer presenteras. Vi kommer där söka samarbeten utifrån vad vi tror kan stärka och utveckla oss i Leader Sjö Skog & Fjäll och ge oss förutsättningar att förverkliga målen i vår strategi.

## 11 Kommunikation

Vår kommunikation syftar till att omvärlden ska känna till Leader Sjö, Skog & Fjäll och vad vi kan göra för landsbygden i vårt område. Vi vill nå de personer, organisationer och företag som gemensamt vill driva utveckling i sin bygd genom leadermetoden.

Avsändare och huvudansvarig för kommunikationsplanen är LAG. I vissa fall vänder sig kommunikationsarbetet även inåt mot såväl LAG-ledamöter som anställda.

I kommunikationen är vår ambition att ge en begriplig bild av vad vi vill ska hända. Vår verksamhet kännetecknas av drivkraft, innovation och handlingskraft. För att stärka den bilden är det viktigt att vår kommunikation konsekvent förmedlar dessa värden: Leader Sjö, Skog & Fjäll är en öppen och nyfiken miljö dit våra intressenter alltid känner sig välkomna. Vi erbjuder en finansiell möjlighet som ger inspiration till kreativ, målinriktad hållbar utveckling.

När vi kommunicerar Leader Sjö, Skog & Fjäll ska vi sträva efter att uttrycka oss enkelt, engagerat och positivt. Det övergripande budskapet är att beskriva möjligheten som den här satsningen innebär för alla oss som bor och verkar i kommunerna Berg, Härjedalen, Krokom, Åre och Östersund.

Kommunikationen ska lyfta fram vår vision: Nyttänkande i fjällnära framtidsbygd för samhörighet och hållbar tillväxt.

Se även bilaga 11 Kommunikationsplan.

## 12 Uppföljning och revidering

Uppföljningen ska ske enligt tabell i bilaga 9.

Redan från starten, i början av 2016, tillsätts en arbetsgrupp inom LAG som har till uppgift att utgöra styrgrupp i frågor som har med uppföljning att göra. Till denna grupp kan en resurs från Region Jämtland Härjedalen adjungeras, som kan samordna information om hur bland annat arbetet med regionens innovationsstrategi korresponderar med leaderområdet.

Leader Sjö, Skog & Fjäll avser att arbeta med utvärdering av projekt och strategin löpande under programperioden. Vi kommer att ta del av utbildningar i arbetet med uppföljning, utvärdering och tidsplan anordnat av Jordbruksverket.

Vi avser göra en regelbunden övervakning och periodisk utvärdering årligen med syfte att lära oss om vad som fungerar och vad som inte gör det och för att kunna anpassa strategin så att den fungerar även om omständigheterna förändras. LAG ansvarar för detta.

Vi avser att göra enklare utvärderingar av projekt och verksamhet i egen regi.

Det finns en ambition att samarbeta med en forskare för att åstadkomma en följeverksamhet som kan identifiera förbättringsområden och ge oss möjlighet att återföra ett lärande in i organisationen. Detta kan eventuellt ske tillsammans med ett annat Leaderområde, i Sverige eller i ett transnationellt projekt.

Vi kommer inte att upphandla utvärdering och uppföljning av projekt och verksamhet av extern part.

## Förändringsteori

Utvecklingsstrategi bygger på ett antagande att ett arbete som tar sikte på en vision kan systematiseras genom att arbeta med fördefinierade delmål. Visionen togs alltså fram först, och bröts sedan ner i delmål. Allt eftersom delmålen nås, så kommer de långsiktiga effekterna att kunna skönjas, och Leaderområdet närmare sitt tänkta slutmål, visionen. Längs med vägen uppstår kortsiktiga effekter vars resultat bör kunna mätas via de fördefinierade indikatorerna. Detta möjliggör att aktiviteter och processer initieras som på ett fokuserat sätt leder närmare visionen. Resurserna i form av LAG och Leaderkontor med dess personal behöver initiera rätt aktiviteter och processer. Detta är nyckeln för att skapa förändring som leder i mål.

*Bild 8: Förändringsteori/process*



Detta kallar vi förändringsteori, och i bilderna ovan och nedan åskådliggörs detta.

Bild 9: Förändringsteori/ lärospiral



En förändringsteori är en idé om hur de olika delarna av en verksamhet hänger ihop och hur de påverkar varandra.

1. Är det rimligt att tänka sig att målen på kort sikt främjar de långsiktiga visionerna?
2. Är det rimligt att tänka sig att projektets olika processer och aktiviteter kommer att leda fram till det önskade utfallet?
3. Är det rimligt att tänka sig att de avsatta resurserna är tillräckliga och ändamålsenliga för att de planerade processerna och aktiviteterna ska kunna bedrivas på rätt sätt?
4. Är det rimligt att tänka sig att projektet kan bedrivas så som det är tänkt i den kontext som det befinner sig i?

### Revidering

Det kan komma att krävas revideringar av såväl arbetssätt som av själva utvecklingsstrategin som sådan för att säkerställa denna process. I den årliga uppföljningen så sätts fokus på detta.