



# Lokal utvecklingsstrategi

Leader Stockholmsbygd 2023 – 2027

# Lokal utvecklingsstrategi för *Leader Stockholmsbygd*

## Sammanfattning

Leader Stockholmsbygd sträcker sig över sex kommuner: Norrtälje, Österåker, Vaxholm, Värmdö, Haninge och Nynäshamn. Området karakteriseras av Stockholms skärgård och geografisk närhet till huvudstaden, med ett brett spektrum av miljöer och levnadsförhållanden, från skärgårdsområden av glesbygdskaraktär till tätortsnära landsbygd.

Strategiframtagning bygger på brett lokalt deltagande av ideella, privata och offentliga aktörer, nulägesanalys, omvärldsbevakning samt erfarenhet från föregående perioder. Av de utmaningar som identifierats är vissa specifika för Leader Stockholmsbygd, andra är globala och sammanflätade, som klimat- och ekosystemsammanbrott. De utvecklingsmöjligheter som lyfts fram har prioriterats utifrån vad leadermetoden bäst kan påverka: engagemang och delaktighet som förutsättning för resilienta bygder; entreprenörsanda för hållbara verksamheter och sysselsättning; attraktiva livsmiljöer för människor, djur och natur.

Hållbarhet och resiliens bildar därför den röda tråden genom strategin. De är sammankopplade med mångfald, lärande, innovation, sammanhållning och insikten att människor och natur hänger ihop. Områdets vision är att med nyfikenhet och engagemang ställa om till livskraftiga lokalsamhällen.

De övergripande målen som Stockholmsbygd arbetar mot är *Hållbara näringar och verksamheter* samt *Hållbara och resilienta platser*. Det första fokuserar på entreprenörskap i vidaste bemärkelse, ett entreprenörskap som är inbäddat i det lokala samhället och värnar om det som bygden behöver för att överleva på lång sikt: miljö, sammanhållning och ekonomi. Det andra fokuserar på multifunktionella attraktiva platser som används uppfinningsrikt inom ramen för ett resurseffektivt kretsloppssystem. Vare sig det handlar om samlingslokaler, marker eller bostäder erbjuder dessa platser god miljö och socialt sammanhang och bidrar till ett liv inom planetens gränser.

För att nå våra mål har tre insatsområden identifierats inom vilka föreningar, organisationer och företag kan söka stöd för genomförande av projekt:

- Kunskap och kompetens
- Affärsmodeller och samverkanslösningar
- Miljösmarta anläggningar och investeringar.

Med denna strategi kommer Stockholmsbygd även att bidra till de globala målen, den europeiska gröna given, och Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling. Strategin har dessutom samordnats med andra utvecklingsplaner i området för att skapa synergier och kraftsamling.

## Summary

Leader Stockholmsbygd covers six municipalities: Norrtälje, Österåker, Vaxholm, Värmdö, Haninge and Nynäshamn. The area features the sparsely populated Stockholm Archipelago and proximity to Sweden's capital Stockholm. Therefore, it offers a whole range of different natural and living environments, from rural island communities to peri-urban countryside.

Leader Stockholmsbygd local development strategy (LDS) was formed based on an extensive process including consultations with local communities, civil society, public and private sector, baseline analysis, trends tracking and experience from previous periods. Some of the identified challenges are specific to the Stockholm region, others, such as climate change and ecological collapse, are global and interlinked. The consultation process has identified three key themes to best fit the Leader approach: engagement and involvement as a prerequisite for resilient local communities; entrepreneurship as a driver for sustainable organizations and employment; attractive living environments for people, animals, and nature.

Sustainability and resilience are therefore at the heart of the strategy, closely linked to diversity, learning, innovation, cohesion and the understanding that people and nature are interconnected. Our vision is: With curiosity and commitment, we reconstruct resilient and vibrant local communities.

The LDS consists of two overarching goals: The first one is *Sustainable organizations and businesses*. It focuses on entrepreneurship in the broadest sense, with embeddedness in the local community leading to caring about its long-term survival, nurturing its environment, fostering cohesion, and ensuring economic sustainability. The second one is *sustainable and resilient places*. It focuses on multifunctional attractive spaces, used inventively within resource-efficient circular systems. Be it meeting places, land or housing, these places offer good environment and social cohesion, thereby contributing to a life within planetary boundaries.

To achieve the goals, three areas of action have been identified:

- Knowledge and skills
- Business models and collaborative solutions
- Climate-smart facilities and investments.

With this LDS, Leader Stockholmsbygd intends to contribute to the UN Sustainable Development Goals, the European Green Deal, and the European Agricultural Fund for Rural Development. In addition, the LDS ensures coherence with development policies in the area to enable synergies and leverage.

## Innehåll

Lokal utvecklingsstrategi för <i>Leader Stockholmsbygd</i> .....	1
Sammanfattning .....	1
Summary .....	2
1 Landsbygdsutveckling genom Leader.....	5
2 Strategins framtagning .....	5
3 Utvecklingsområdet .....	8
3.1 Tabell med statistik .....	8
3.2 Områdesbeskrivning .....	8
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter.....	11
3.3.1 Engagemang och delaktighet .....	11
3.3.2 Entreprenörsanda och företagsamhet .....	12
3.3.3 Attraktiva livsmiljöer för människor, djur och natur .....	13
4 Mål, insatsområden och indikatorer .....	14
4.1 Vision .....	14
4.2 Mål .....	14
4.2.1 Hållbara näringar och verksamheter .....	14
4.2.2 Hållbara och resilienta platser .....	15
4.3 Insatsområden .....	17
4.3.1 Kunskap & kompetens .....	17
4.3.2 Affärsmodeller & samverkanslösningar.....	18
4.3.3 Miljösmarta anläggningar & investeringar .....	18
4.4 Indikatorer och målvärden .....	19
4.4.1 EU:s resultatindikatorer .....	22
4.4.2 Nationella indikatorer.....	23
4.4.3 Lokala indikatorer .....	25
5 Genomförande.....	28
5.1 Kommunikation .....	28
5.2 Urvalsprocess .....	29
5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer .....	29
5.4 Effekter.....	31
5.5 Hur främjar strategin innovation? .....	32
5.6 Övergripande principer .....	33

6	Organisation.....	35
6.1	Partnerskapet och föreningen.....	35
6.2	Föreningens styrelse.....	36
6.3	Drift – den operativa verksamheten .....	38
7	Uppföljning och utvärdering .....	40

## 1 Landsbygdsutveckling genom Leader

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

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

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

## 2 Strategins framtagning

Processen med att ta fram en ny utvecklingsstrategi startade senhösten 2020. Styrelsen konstaterade att man ville anlita en extern processledare, att det var av stor vikt att strategigruppen representerade trepartnerskapet och att lokala behov och betydande planer och strategier togs i beaktande. Under pågående pandemi fanns inga alternativ än digitala möten vilka visade sig erbjuda ett utmärkt forum för dialog och utbyte av erfarenheter, genom korta möten med ett omväxlande program och diskussioner i mindre grupper.

Det operativa arbetet genomfördes av en skrivargrupp som inkluderade processledaren och två anställda på leaderkontoret. Till arbetet knöts en strategigrupp, vilken bestod av fem personer verksamma inom region och kommun, privat och ideell sektor samt akademien. Flera deltagare var också ledamöter i styrelsen och såväl skärgårds- som fastlandsperspektivet var representerat. Strategigruppen hade bred erfarenhet från arbete i lokala intresseföreningar, nationella nätverk, EU:s processer samt forskning och företagande. Vissa hade lång erfarenhet från ett flertal olika leaderföreningar, andra hade ingen tidigare erfarenhet av leadermetoden, vilket gav en kreativ mix där inget var självklart.

En referensgrupp bildades som omfattade bl.a. Stockholms läns fiskareförbund, LRF, länets hembygdsförbund, fotbollförbund, Hela Sverige ska leva Stockholms län och SIKO (Skärgårdens Intresseföreningars Kontaktorganisation).

Genom intervjuer med kommuner och Region Stockholm kartlades relevanta styrdokument och prioriterade fokusområden, strategier samt vilka landsbygds-, ungdoms- eller skärgårdsråd som var etablerade i respektive kommun och som kunde bidra till SWOT-analysen.

En intressentkarta togs fram, innehållande ca 150 olika organisationer från samtliga tre sektorer. Dessa organisationer kategoriserades i geografiska områden, mellan skärgård och fastlandsbygd

men också i tematiska områden. Särskilt fokus har legat på att identifiera organisationer och nätverk av och för unga som bland andra 4H i Stockholms län.

En trendspaning med tillhörande workshop genomförd av Kairos Future gav viktiga insikter i olika trender som kan påverka utvecklingen i vårt område. Skrivargruppen har också deltagit i en rad olika webinarier arrangerade av t.ex. Landsbygdsnätverket, FARNET och ELARD för att få en bredare insikt i nationella och globala trender och processer.

För att säkerställa bred förankring och skapa en tydligare bild av områdets behov och möjligheter genomfördes under våren en rad olika aktiviteter. Fem digitala träffar med olika teman samlade drygt 100 deltagare från hela området. Inbjudan skedde direkt till alla på intressentkartan samt via annonser i sociala medier. Deltagarna representerade såväl stora organisationer som LRF och Naturskyddsföreningen som mindre verksamheter som idrottsföreningar, kulturföreningar och intresseföreningar. Dessutom deltog byalag, företagare, politiker och tjänstemän från kommuner, länsstyrelsen och regionen samt civilbefolkningen i våra bygder. Föreningar och företag inom den tillkommande kommunen Vaxholm har särskilt informerats och bjudits in att bidra med inspel. Inspirationsföreläsningar med efterföljande gruppdiskussioner var kreativa och engagerande och deltagarna bidrog med många värdefulla insikter om lokala behov, förutsättningar och möjligheter. En särskild inbjudan till en grupp unga resulterade i en digital workshop med representanter från 4H Stockholms län. En ungdomsenkät spreds brett och samlade drygt 30 svar från individer och grupper.

En första analys av alla inspel visade på en viss överrepresentation av skärgårdsperspektivet. Därför skapades en enkät riktade mot fastlandsaktörer. Resultatet visade överlappning med tidigare inspel men också nya perspektiv som togs i beaktning i SWOT-analysen.

Strategin har samordnats med utvecklings- och handlingsplaner som berör området i nära dialog med representanter för kommuner, länsstyrelsen och regionen. Exempel på dessa är:

- European Green Deal - Den gröna given
- Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet
- Cirkulär ekonomi – strategi för omställningen i Sverige
- Landsbygds- och skärgårdsstrategi för Stockholmsregionen
- Livsmedelsstrategi Stockholms län
- Kommunala planer för landsbygds- och skärgårdsutveckling samt hållbarhet

Där trendspaning, tematräffar, dialogmöten, enkäter och styrdokument har pekat åt samma håll har dessa prioriterats i strategins vision, mål och insatsområden. Några exempel är hållbarhet, cirkulär ekonomi och lokalproducerad mat. Leadermetoden kan komplettera och förstärka ovannämnda processer och strategier bland annat med sin utgångspunkt i ett starkt underifrånperspektiv.

Leader Stockholmsbygd bildades 2015 som arvtagare till leaderområdet UROSS som verkat under programperioden 2007 – 2013. Civilsamhället och offentlig sektor inom Stockholmsbygden har därmed arbetat med leadermetoden och lokalt ledd utveckling under två tidigare programperioder, det är enbart Vaxholm som inte har medverkat tidigare. Erfarenheter och utvärderingar från tidigare programperioder har visat att viktiga framgångsfaktorer är lokal

förankring och bred sektorsövergripande samverkan, dvs. det är nyckelelement i leadermetoden som bidrar till långsiktiga effekter utöver projektens omedelbara resultat. Erfarenheten ligger väl i linje med SWOT-analysen som ser delaktighet och inkludering som viktiga faktorer för utveckling.

Under programperioden 2014 – 2020 har Leader Stockholmsbygd kunnat arbeta med medel från socialfonden samt havs- och fiskerifonden vilket gett bredare nätverk och ökad kunskap och kompetens inom områden som sport- och yrkesfiske, blå ekonomi, restaurering av vattenmiljöer samt arbetsmarknadsfrågor och social inkludering. SWOT-analysen har bekräftat att dessa frågor är fortsatt betydelsefulla för områdets utveckling, vilket speglas i Leader Stockholmsbygds partnerskap och val av mål och insatsområden.

Allt insamlat material har strukturerats i en SWOT- analys (se bilaga 2) som i sin tur utgjort själva grunden till vision, mål och insatsområden som är kärnan i utvecklingsstrategin. Dessa arbetades fram av skivlar- och strategigruppen, med inspel och synpunkter från både styrelsen och referensgruppen och skickades sedan ut på remiss för ytterligare möjlighet till förslag och förändringar. Värdefulla remissvar från både civilsamhället och offentlig sektor togs i beaktande vid färdigställandet av strategidokumentet.



## 3 Utvecklingsområdet

### 3.1 Tabell med statistik

Ämnesområde	Variabel	Värde	
Områdets storlek	Antal invånare	123 762	
	Storlek i km <sup>2</sup>	7 625	
	Invånare per km <sup>2</sup>	16	
Befolkningsstruktur	Andel av befolkningen som är utrikes född	14 %	
	Andel av befolkningen i intervallerna (%):	Kvinnor	Män
	<i>0-15 år</i>	9 %	10 %
	<i>16-24 år</i>	4 %	5 %
	<i>25-44 år</i>	11 %	11 %
	<i>45-64 år</i>	14 %	15 %
	<i>65- år</i>	11 %	12 %

### 3.2 Områdesbeskrivning

Leader Stockholmsbygd förväntas omfatta merparten av landsbygden i de sex kommunerna Norrtälje, Österåker, Vaxholm, Värmdö, Haninge och Nynäshamn. Exkluderat är de större tätorterna i Norrtälje, Österåker, Värmdö och Haninge. Kommunerna ingår i landskapen Uppland respektive Södermanland, där gränsen går igenom Värmdö kommun. Angränsande leaderområde i norr är Leader Upplandsbygd och i söder Leader Sörmlandskusten. I direkt anslutning till väster ligger bland annat Sveriges huvudstad Stockholm och andra tätortspräglade kommuner.

#### Natur- och kulturreсурser

Den mest framträdande natur- och kulturreсурsen i leaderområdet är Stockholms skärgård. Generellt är naturmiljön i området en stor tillgång och av vikt för såväl fastboende som deltidsboende och besökare. I området finns också ett rikt kulturarv i form av bland annat byggnader, händelser och föremål.

I leaderområdet finner man ett varierat och småbrutet odlingslandskap, gamla skogar, våtmarker, sjöar och vattendrag samt stora havs- och skärgårdsområden. Öarnas småskaliga jordbruk och fastlandets gårdar håller marker öppna och bidrar till att upprätthålla viktiga biologiska och kulturhistoriska värden. Samtidigt håller stora markområden på att växa igen då för få marker brukas och i tätortsnära lägen tas mark i anspråk för produktion och bostäder. Det finns en del värdefulla, gamla skogsområden med höga naturvärden som är attraktiva för rekreation och friluftsliv, men också intressanta för avverkning och markexploatering samtidigt som de behövs för sina ekosystemtjänster. Det finns samtidigt stora områden som ingår i riksintressen som värnar höga natur- och kulturmiljövärden, Natura 2000 områden och naturreservat.

Flera vattendrag har stora avrinningsområden och tillsammans med mindre åar och bäckar utgör de viktiga reproduktionslokaler för en stor mängd fiskarter. Vattendragen hotas av exploatering

samtidigt som de är påverkade av övergödning som försämrar skärgårdens vattenkvalitet. Fiskbestånden i skärgården består av dels marina fiskarter, dels av limniska arter med små lokala bestånd längs kusten. Sedan slutet av 1990-talet har de vanligaste rovfiskarna minskat kraftigt i ytterskärgården vilket skapar obalans i ekosystemen och hotar yrkesfisket. Flera områden av riksintresse för yrkesfisket ligger inom Leader Stockholmsbygd inklusive två fiskehamnar av riksintresse.

Fler personer flyttar permanent in i sina fritidshus efter pensionen men också i takt med ökade möjligheter att arbeta på distans. Detta ökar belastningen på grundvattenresurserna, vilket skapar problem med tillgång och kvalitet på dricksvatten.

### **Livskvalitet, lokal anda och sociala förutsättningar**

Stockholmsbygden erbjuder allt från glesbygd i skärgården till tätortsnära landsbygd och samtidigt närhet till landets huvudstad Stockholm. Den tätortsnära landsbygden erbjuder en attraktiv kombination av möjlighet till arbetspendling, närhet till service, ett varierat kulturliv och fina naturmiljöer runt knuten vilket leder till ökad inflyttning. Hållbar utveckling av tätortsnära landsbygd förutsätter bland annat ökad kollektivtrafik och bevarande av värdefulla odlings- och skogsmarker.

Landsbygden och skärgården har andra utmaningar. Arbetspendling är svårare p.g.a. större avstånd och det finns sällan kollektivtrafik som alternativ. Avståndet till service, handel, kultur och vård/omsorg är stort. I attraktiva lägen med många fritidshus har närheten till storstaden och landsbygdens betydelse som rekreationsområde lett till höga fastighetspriser vilket försvårar för såväl unga som familjer att bo kvar eller flytta ut. I kombination med bristande service, infrastruktur och arbetstillfällen är resultatet en långsam avfolkning.

Samtidigt finns ofta en framåtanda i skärgården och på landsbygden, där lokalsamhällena bärs upp av småföretagare, lantbrukare, fiskare m.fl. och där man är van att i samverkan mellan förenings- och näringslivet engagera sig i allt från idrott och kulturliv till utvecklingsarbete. I en del före detta brukssamhällena i Stockholmsbygden verkar det svårare att skapa medborgarengagemang i ortens utveckling. I stället finns högre förväntningar på att kommuner eller myndigheter ska satsa.

### **Föreningslivet**

I hela området finns ett rikt föreningsliv och en lång tradition av samverkan. Många småföretagare är också ideellt engagerade i bygdens föreningar. Där det kommersiella utbudet är mindre står föreningslivet för ett mångfasetterat kulturliv, hembygdsföreningar vårdar och visar upp kulturarvet, det finns många idrottsföreningar och därtill företagarföreningar, LRF-avdelningar, fiskeföreningar, miljöföreningar, studieförbund, föreningar som engagerar unga som 4H, intresseföreningar samt lokala utvecklingsgrupper som engagerar sig i bygdens övergripande utveckling. Föreningslivet får bland annat styrka genom medverkan från en del fritidsboende som tillför kompetens och energi till sin landsbygd. Föreningslivet fungerar också som sociala entreprenörer, såväl traditionellt i samhället som inom arbetsmarknadsåtgärder.

Samtidigt är det svårt för de flesta föreningarna att attrahera nya aktiva medlemmar och medelåldern bland de aktiva ökar.

### **Service och infrastruktur**

Stockholms län har Sveriges tredje största landsbygdsbefolkning. I Stockholms skärgård har befolkningen, mätt i restid och reskostnader, ett avstånd till grundläggande service i nivå med Norrbotten. Fungerande bredband med fiber saknas fortfarande i delar av leaderområdet. Små landsbygdsskolor har avvecklats under de senaste åren vilket upplevs av många fastboende som att det ytterligare försvårar inflyttning till bygden.

Kollektivtrafik till lands och till sjöss är inte tillräckligt utbyggd för att kunna bo och pendla från områdets glesbygdsområden, och fraktmöjligheter är begränsade och ofta dyra vilket försvårar för företag att etablera sig. Öar med fastlandförbindelse behöver ofta hämta varor och beställningar på fastlandet då de saknar tillgång till stöd för service som tex post- och paketleverans på ön.

Små landsbygdsbutiker har svårt att överleva då den arbetspendlande befolkningen gärna handlar i större köpcentrum med större sortiment. Butikerna i glesbygden är samtidigt viktiga som sociala centrum och mötesplatser, speciellt för den äldre bofasta befolkningen, samt ger förutsättningar för distribution av drivmedel.

### **Näringslivet**

I områdets glest bebyggda områden är generellt möjligheten till anställning sämre och många väljer att bli egenföretagare. Det är mestadels mikro-, små och medelstora företag som är verksamma på landsbygden. Många förvärvsarbetande finns inom bygg- och entreprenadverksamhet samt transportnäringen. Även inom jordbruk och fiske är andelen sysselsatta högre på landsbygden och i skärgården jämfört med den tätortsnära landsbygden. Andra viktiga branscher är besöksnäringen och lokal matproduktion.

Den allmänna utbildningsnivån är lägre i skärgården och på landsbygden än i tätorterna. Det är viktigt att arbeta med kompetensutveckling som bättre matchar tillgång och efterfrågan, samt uppmuntra fler till fortsatta studier på akademisk nivå och eftersträva en diversifiering av arbetsmarknaden i området.

Besöksnäringen är en viktig bransch som för att vara hållbar behöver utvecklas i samförstånd med boende och verksamma i de livsmiljöer som attraherar besökare.

Intresset för lokalt producerad mat ökar och inom småskalig livsmedelsproduktion, gårdsbutiker och måltidsturism finns utvecklingspotential för sysselsättning. Reko-ringar, som erbjuder enkel logistik och bra lönsamhet genom direkt försäljning till kund, växer och gynnar lokalt mathantverk. Efterfrågan efter närfångad fisk finns men fiskbestånden är i dåligt skick. Intresse för recirkulerande vattenbruk på land samt kretsloppsodling av vegetabilier och fisk (akvaponi) ökar och även alger börjar röna uppmärksamhet som kulinarisk produkt. Som effekt av ett leaderprojekt har landets första yrkeshögskoleutbildning för akvaponiingenjör startat hösten 2021 i Norrtälje. Här finns potential för nya branscher att växa fram.

### 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

I detta avsnitt beskrivs områdets behov och utvecklingsmöjligheter som utgår ifrån SWOT-analysen. En summering av styrkor, svagheter, hot och möjligheter har vägts av mot varandra. Under analysen har prioriteringar och grupperingar gjorts utifrån leadermetodens mervärde<sup>1</sup> och specificitet, dvs. var leader bäst kan göra skillnad och komplettera andra insatser i området.

Vissa utmaningar och styrkor är specifika för Stockholmsbygden, som närheten till huvudstaden. Andra är globala, som klimatförändringar<sup>2</sup> och sammanbrott i ekosystem. Här har de vävts samman för att formulera områdets specifika utvecklingsmöjligheter. Hållbarhet och resiliens framträder som grundläggande förutsättningar för Stockholmsbygdens framtid. Med resiliens menas här kapaciteten hos ett system, vare sig det är en skog, en stad eller en ekonomi, att hantera förändringar och fortsätta att utvecklas. Det handlar alltså om både motståndskraft och anpassningsförmåga samt om förmågan att vända chocker och störningar, som en finanskris eller klimatförändringar, till möjligheter till förnyelse och innovativt tänkande<sup>3</sup>.

#### 3.3.1 Engagemang och delaktighet

En styrka som har lyfts fram i strategiprocessen är de småskaliga livsmiljöerna som erbjuder samhörighet, tillit och ett aktivt föreningsliv och där människor upplever social trygghet och livskvalitet. Många unga vill vara delaktiga i sin bygds utveckling men känner sig ofta inte riktigt inbjudna att delta<sup>4</sup>. Unga behöver en meningsfull och utvecklande fritid. Föreningslivet och möjligheten till fritidsaktiviteter är av stor betydelse för ungas upplevelse av sin hemort och spelar en viktig roll för unga människors vilja att bo kvar eller flytta tillbaka<sup>5</sup>. Det är viktigt att bygga upp kommunikations- och samarbetsformer som nyttjar ungas energi och framåtanda som en tillgång.

Två av landets kommuner med störst antal fritidshus<sup>6</sup> finns inom Leader Stockholmsbygd och många av de fritidsboende väljer att stanna allt längre på landsbygden, vilket underlättas av digitaliseringen och möjligheten att jobba på distans. I leaderområdet bor också 14 procent utrikes födda, vilket motsvarar snittsiffrorna för Sverige utanför storstäderna Stockholm, Göteborg och Malmö<sup>7</sup>. Trots önskan om ett ökat befolkningsunderlag lyckas lokalsamhällena inte alltid att aktivt inkludera nya grupper som unga, deltidsboende och utrikes födda. Leaderområdet ser samtidigt stora möjligheter att aktivt arbeta för förändring. Genom korskopplingar mellan olika erfarenheter, livsstilar och kunskaper kan trivsel och idékraft i bygderna öka och föreningslivet förnyas.

<sup>1</sup> The LEADER approach and Local Action Groups in the context of a new EU strategic programming period, José Luis Peralta Pascuaw

<sup>2</sup> Climate Change 2021: The Physical Science Basis. IPCC

<sup>3</sup> Stockholm Resilience Centre, [Introduktion Resiliens](#)

<sup>4</sup> Leader Stockholmsbygd dialogmöte med 4H Stockholms län, 210601

<sup>5</sup> Regeringens proposition 2017/18:179, En sammanhållen politik för Sveriges landsbygder – för ett Sverige som håller ihop

<sup>6</sup> SCB, [Fritidshusen i alla kommuner](#)

<sup>7</sup> SCB, [Utrikes födda i Sverige](#), 210325

### 3.3.2 Entreprenörsanda och företagsamhet

Näringslivet är i förändring. Medelåldern ökar i traditionella, mansdominerade näringar som bygg, jordbruk och transport, och generationsväxling uteblir. Ett mer diversifierat näringsliv kan öka områdets resiliens. En omställning till ny teknik, hållbara processer och cirkulära flöden inom exempelvis vattenanvändning eller kretsloppsodling kräver strategisk kompetensförsörjning, vilket även lyfts fram i regionens tillväxt- och näringslivsstrategi<sup>8</sup>. Ökad samverkan mellan branscher och företag bidrar till innovationskraft och nya affärsmöjligheter.

I en summering av dialoger, SWOT-analyser och den regionala utvecklingsplanen för skärgård och landsbygd framgår det tydligt att förutsättningarna för lokal matproduktion har förändrats drastiskt. Lokal jordbruksproduktion minskar och mer och mer mat importerats. Lönsamheten i sektorn minskar, men samtidigt som landskapet växer igen, gårdar läggs ned och yrkesfiskare drabbas av svaga fiskbestånd måste självförsörjningsgraden öka. Detta öppnar för större lönsamhet inom lokal matproduktion. Efterfrågan har ökat under pandemin<sup>9</sup>. Lokalt mathantverk kan samtidigt bli en besöksanledning<sup>10</sup>. Kriser leder till nya möjligheter - här kan näringslivsutveckling ske, nya affärsidéer förverkligas och lokala jobb skapas. Samtidigt kan den lokala resiliensen stärkas genom att minska beroendet av importerade produkter.

För både lokalproducerad mat och besöksnäringen är närheten till Stockholm med många köpstarka kunder en möjlighet till utveckling. Ökat intresse för att uppleva svensk natur är en trend sedan flera år tillbaka, både nationellt och internationellt. En undersökning från Hembygdsförbundet visar också på ett växande intresse för att besöka platser där kulturarvet är framträdande och detta intresse har lett till programmet ”Kulturarvet som besöksmål”<sup>11</sup>. Här finns goda förutsättningar för samarbeten mellan hembygdsföreningar och besöksnäringens företag. Fler besökare skapar nya arbetstillfällen och ger livskraft till områdets verksamheter. Samtidigt kan fler besökare innebära ett ökat slitage på naturen, och ibland krockar besökarnas intressen med de boendes. Potential finns för en hållbar utveckling av exempelvis ekoturism när besöksnäringen planerar upplevelser och bokningsbara produkter i samförstånd med lokala aktörer som berörs av besökarna. Därtill behövs informationsinsatser som ökar kunskapen om naturresurser, allemansrätt och skyldigheter.

Nya finansieringsformer har uppstått under de senaste åren. Crowdfunding innebär att många satsar mindre belopp på en ny affärsidé. Crowdfunding kan användas där företag och investerare inte känner varandra, men också som finansiering av exempelvis bygdebolag där byns invånare står som investerare och vinster återinvesteras i bygden. Nya finansieringsformer behöver lyftas fram och informationsinsatser behövs. Ekonomiska resurser spelar roll för områdets innovationskraft.

<sup>8</sup> Tillväxt- och näringslivsstrategi för Stockholmsregionen

<sup>9</sup> Efterfrågan på lokalproducerad ökar under pandemin, Livsmedelsnyheter, 210112

<sup>10</sup> Om måltidsturism, i Stockholms läns livsmedelsstrategi. Rapport nr 2019:16 i Länsstyrelsens rapportserie

<sup>11</sup> Kulturarvet som besöksmål, <https://www.hembygd.se/shf/turism>

### 3.3.3 Attraktiva livsmiljöer för människor, djur och natur

Det är boendemiljön som väger allt tyngre i val av bostadsort, och digitaliseringen ger mer flexibilitet och gör det enklare för fler att arbeta på distans. Pandemin har förstärkt trenden och generellt väljer fler att flytta från staden till landsbygden. Co-working-platser kan erbjuda alternativ till att arbeta ensam hemma, vilket skulle bidra till att stärka sammanhållningen i bygden och därmed också öka engagemanget för den lokala utvecklingen.

Bostadsmarknaden på landsbygden erbjuder dock få boendialternativ. Höga fastighetspriser som följd av den stora efterfrågan på fritidshus hindrar unga familjer att bo kvar eller flytta ut vilket långsiktigt hotar att utarma landsbygden ytterligare. För att fler unga ska kunna stanna i sin bygd, och unga familjer ska kunna flytta ut permanent, krävs fler billiga bostäder. Leaderstöd skulle kunna bidra till samordning av olika initiativ, gynna erfarenhetsutbyte och bekosta förstudier som skapar samverkansmodeller för nya bostadslösningar.

Förbättrade kommunikationer på land och till sjöss är en förutsättning för att både boende och lokal produktion på landsbygd och i skärgård ska vara ett alternativ. Unga efterfrågar fler cykelleder och bättre kollektivtrafik för att kunna delta i aktiviteter och träffa vänner. En rik kultursektor ökar attraktiviteten för boende och lockar fler besökare vilket stärker turistföretag. I den regionala landsbygds- och skärgårdsstrategin för Stockholmsregionen<sup>12</sup> är förbättrad tillgänglighet ett viktigt insatsområde. Ökat befolkningsunderlag i form av såväl fastboende som deltidboende och besökare ger ett bättre underlag för kommersiell och offentlig service och tjänster inom många olika verksamhetsgrenar.

Service inom vård och omsorg behöver hitta särskilda glesbygdsformer genom innovativa insatser med ny teknik och vidgat lokalt engagemang<sup>13</sup>. EU:s koncept Smarta landsbygder omfattar förslag på hur man organiserar sig smartare, och hur man får tillgång till service på nya sätt<sup>14</sup>.

Att ha naturen runt knuten bidrar till livskvalitet. Det gäller såväl havet som skogen och det öppna landskapet. Naturen är en resurs för rekreation men också för matproduktion, egen odling för husbehov, jakt och skogsbruk. Marken är dessutom attraktiv för nya bostadsområden. Aktörer som nyttjar naturen som resurs och som samtidigt är inbäddade i de sociala nätverken på platsen bidrar till social hållbarhet<sup>15</sup>. Men en ökande befolkning, växande besöksnäring och en ökande trafik innebär också stora påfrestningar på känsliga ekosystem. Vattenförsörjning, avfallshantering liksom avloppssystem måste utvecklas med ett tydligt kretsloppstänk och kompletteras med bevarandeinsatser för att värna den biologiska mångfalden i områdets vattenområden och landskap.

<sup>12</sup> Handlingsprogram för landsbygds- och skärgårdsstrategin, Region Stockholm 2020

<sup>13</sup> Kairos Future, omvärldsanalys för Leader Sverige, punkt 4 ”Samhällskontrakt i omskrivning”

<sup>14</sup> Smarta landsbygder, [Landsbygdsnätverket](#)

<sup>15</sup> Cederholm Björklund, Jennie, inspirationsföreläsning på Leader Stockholmsbygds tematräff Livskraftiga verksamheter, 210505

## 4 Mål, insatsområden och indikatorer

### 4.1 Vision

#### Med nyfikenhet och engagemang ställer vi om till livskraftiga lokalsamhällen

**Nyfikenhet** stimulerar kunskap, kompetens som ger insikt och innovation. Insikt leder till engagemang. Att veta och kunna gör det möjligt att göra, rätta till och förändra. Insikt och **engagemang** krävs för att tänka om och bidra till ett liv inom planetens gränser.

Vi uttrycker att alla behövs. Vidare ligger i ordet begrepp som samspel och sammanhållning vilket kopplar till leadermetodens samverkan.

**Livskraftig**, med livet i centrum, det grundläggande med koppling till hållbarhet och resiliens. Kraft leder till kraftsamling som ger effekter.

### 4.2 Mål

Leader Stockholmsbygd har valt följande två mål för programperioden 2023–2027:

- Hållbara näringar och verksamheter
- Hållbara och resilienta platser

Målen utgår ifrån de utvecklingsbehov och -möjligheter som kommit fram i SWOT-analysen. Alla behov kan inte lösas genom leaderprojekt, samtidigt som vissa behov bäst kan lösas genom leadermetoden. Leader Stockholmsbygd ser som sin roll att samverka och komplettera insatser som görs av andra utvecklingsaktörer i området. Mål, insatsområden och indikatorer är valda för att bidra genom leadermetoden till önskad utveckling och att därmed förstärka övriga aktörers strategier och insatser.

Nedan två mål kompletterar varandra. Övergripande fokus ligger på lokalsamhällenas positiva utveckling. Det första målet avser företag, föreningar och andra organisationer i lokalsamhället, det andra målet lägger fokus på utveckling av platserna där dessa aktörer verkar och gemensamt skapar förändring.

#### 4.2.1 Hållbara näringar och verksamheter

SWOT-analysen pekar på att näringslivet behöver bli mer diversifierat och att potential finns i ny teknik och nya hållbara processer kopplade till de gröna och blåa näringarna samt i besöksnäringen. Samverkansmodeller företagare emellan stärker utvecklingen och innovationskraften hos näringslivet. Företag som är inbäddade i lokalsamhället bidrar ofta till hållbar utveckling då ett starkt intresse finns att stärka inte bara företaget utan även

lokalsamhället man verkar i<sup>16</sup>. Att arbeta med ett tydligt fokus på samarbete och lokal förankring är helt enligt leadermetoden.

Landsbygdens entreprenörsanda innefattar civilsamhället, när idérika och engagerade aktörer startar kooperativ, driver bygdebolag som återinvesterar vinster i bygden eller agerar socialt bemanningsföretag<sup>17</sup>. Även här finns behov att ta till sig ny kunskap, utveckla nya hållbara lösningar och skapa mervärden genom att samarbeta med nya aktörer.

Målet främjar vidare ökad hållbarhet inom föreningslivet, kulturverksamheter, idrotts- eller ungdomsrörelsen genom exempelvis satsningar på kunskapsöverföring mellan olika intresseföreningar, eller energieffektiviserande investeringar.

Insatser inom detta område kan involvera framtagande av nya affärsmodeller, användning av eller ökad kunskap om ny teknik. För att stötta fler att våga utveckla sina affärsidéer kan satsningar genomföras som lyfter förebilder, skapar mentorsprogram eller nya nätverk. De kan också innebära nya samverkanslösningar som främjar både kompetensutveckling och konkurrenskraft eller underlätta för generationsväxling inom företagande.

Genom att arbeta mot detta mål bidrar strategin till:

- RUFSS 2050 ”En ledande tillväxt- och kunskapsregion”.
- Region Stockholms landsbygds- och skärgårdsstrategi: ”Att stärka det lokala näringslivet”.
- Region Stockholms Tillväxt- och näringslivsstrategi: ”Stärk utvecklingen av konkurrenskraftiga små- och medelstora företag” och ”Underlätta strategisk kompetensförsörjning”.
- Stockholms läns livsmedelsstrategi: ”Strategin ska också verka för att stärka innovations- och utvecklingskraften inom livsmedelssektorn och bidra till att föra stad och landsbygd närmare varandra.”.
- Flera kommuners skärgårdspolitiska program.
- Europeiska jordbruksfondens för landsbygdsutveckling särskilda mål att främja sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet bioekonomin och hållbart skogsbruk.
- Målet samspelar med Agenda 2030 och bidrar till målen: 4. God utbildning för alla, 7. Hållbar energi för alla, 8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, 9. Hållbar industri, innovationer och infrastruktur, 12. Hållbar konsumtion och produktion, 13. Bekämpa klimatförändringarna.
- Samt flera av målen inom European Green Deal.

#### 4.2.2 Hållbara och resilienta platser

Målet knyter an till behoven att vara del av lokalsamhällets gemenskap, att känna sig inkluderad och kunna påverka utvecklingen. Att kunna bo på en plats som välkomnar nyinflyttade och som erbjuder såväl trygghet som kreativitet. Vare sig det handlar om samlingslokaler, kultur,

<sup>16</sup> Cederholm Björklund, Jennie. Value creation for sustainable rural development – Perspectives of entrepreneurship in agriculture (Doktorsavhandling, 2020)

<sup>17</sup> Om olika former av socialt företagande: <https://osce-ngo.se/socialt-foretagande/>



bostäder eller servicelösningar erbjuder dessa platser god miljö, socialt sammanhang och bidrar till ett liv inom planetens gränser.

Målet fokuserar på att bidra till dessa attraktiva platser. Platser som man vill se och besöka och dit man vill flytta. Platser som strävar mot att bli resilienta, vilket innebär kapacitet att hantera förändringar och fortsätta att utvecklas. Detta kräver motståndskraft och anpassningsförmåga samt förmågan att vända störningar, som en finanskris eller klimatförändringar, till möjligheter till förnyelse och innovativt tänkande.

I den resilienta, inkluderande bygden är även deltidsboende, distansarbetande befolkning, nyinflyttade och barnfamiljer delaktiga i utvecklingen. Unga är med och driver utvecklingen framåt eftersom bygden har utvecklat kommunikations- och samarbetsformer som nyttjar ungas energi och framåtanda som en tillgång. Lokalt grundad kulturverksamhet och skapande främjas som gynnsam faktor för delaktighet, kvarboende och även näringslivsutveckling.

Lokala resurser som bostäder, samlingslokaler och anläggningar får en mer flexibel användning som dessutom främjar sammanhållning och inbäddning. Mobilitet av varor och personer utvecklas mot digitala lösningar för exempelvis samåkning och behovsanpassad kollektivtrafik eller byggande av cykelleder som binder ihop olika bygder.

Stockholmsbygdens lokalsamhällen blir smarta landsbygder där lokala tillgångar och importerade naturresurser används uppfinningsrikare och mer resurseffektivt med lokal kunskap och tradition som bas tillsammans med kompetensutbyte med omvärlden som krydda. Importerade naturresurser återanvänds i högre grad för att minska importberoendet. Digitaliseringen kan underlätta utvecklingen av nya verktyg.

Att stärka resiliensen i en bygd kräver en högre grad av självförsörjning, där lokalt producerade varor och tjänster till större del konsumeras lokalt. Lokalsamhällets ekonomiska kretslopp, såväl som vattnets och naturens kretslopp, nyttjas på ett effektivt och klimatsmart sätt. Naturen brukas varsamt utan att uttömma lokala eller globala resurser. Bevarandeinsatser stärker biologisk mångfald i områdets landskap och vattenområden.

Genom att arbeta mot detta mål bidrar strategin till följande mål:

- RUFSS 2050: En resurseffektiv och resilient region utan klimatpåverkande utsläpp.
- Regionens landsbygds- och skärgårdsstrategi: förbättra tillgängligheten och utveckla attraktiva och livskraftiga lokalsamhällen.
- Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling: de särskilda målen att främja sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet bioekonomin och hållbart skogsbruk, att främja hållbar utveckling och effektiv förvaltning av naturresurser som vatten, mark och luft, att bidra till att skydda den biologiska mångfalden, stärka ekosystemtjänster samt bevara livsmiljöer och landskap.
- Målet samspelar med Agenda 2030 och bidrar till målen: 11. Hållbara städer och samhällen, 14. Hav och marina resurser, 15. Ekosystem och biologisk mångfald, 16. Fredliga och inkluderande samhällen.
- Flera av målen inom European Green Deal.

## 4.3 Insatsområden

Insatsområdena utgör strategins verktyg och anger inom vilka områden som utvecklingsinsatserna ska ske. Strategins insatsområden fokuserar på hur arbetet mot målen ska ske, utan att fastna för ett särskilt tema. De valda insatsområdena förstärker innovation, samverkan och underifrånperspektivet i leadermetoden. Det ger en agil strategi som är lättroblig och kan anpassas snabbt om omvärlden förändras och utmaningar skiftar.

Alla tre insatsområden är relevanta för att nå de båda målen under 4.2 och ger olika verktyg för att ställa om till hållbara verksamheter och platser.

### 4.3.1 Kunskap & kompetens

Kunskap innebär att veta saker, kompetens betyder att kunna tillämpa det man vet. Här kan insatser inom kompetensförsörjning, kompetens- och kunskapsöverföring ingå. Det kan vara kunskapsöverföring mellan generationer, studiecirkel, kursverksamhet eller praktik där ny kunskap tillämpas för att därefter kunna sälja en tjänst eller söka ett jobb.

SWOT-analysen pekade också på ett behov av informationsinsatser som ökar kunskapen om naturresurser samt allemansrättens skyldigheter och rättigheter. Annars riskerar ökade besöksströmmar slitage på naturen och missnöje bland lokala företag och boende, vilket äventyrar en hållbar utveckling av bland annat besöksnäringen.

Ungdomsrörelsen är viktig för att utveckla engagerade och ansvarstagande individer, vilket möjliggör framtida entreprenörer. Att satsa på utökad kommunikation och att utveckla kunskapshöjande insatser med dagens unga kommer ge utväxling flera år framöver för en levande landsbygd.

Digitalisering och ny teknik ger förutsättningar för utveckling av nya branscher och företag, vilket ställer krav på strategisk kompetensförsörjning. Kunskaps- och kompetensbrist har kommit upp på många möten som har genomförts under strategiprocesen och har också lyfts fram av kommunerna som ett inslag som behöver åtgärdas för att bidra till för näringslivsutveckling i området. Behovet gäller inte enbart företag, även civilsamhällets organisationer behöver utveckla sina kunskaper och sin kompetens, vilket inkluderar Leader Stockholmsbygds styrelse. Kompetensutbyte med andra leaderområden kan också rymmas här.

Crowdfunding och liknande finansieringsmodeller är fortfarande okända för många och kan lyftas genom informationsinsatser. De kan användas som finansiering av oprövade affärsidéer som har svårt att få lån, eller av bygdebolag där byns invånare står som investerare och vinster återinvesteras i bygden.

Exempel på insatser:

- Kompetenshöjande åtgärder med fokus på värderingar, normer och inkluderande perspektiv
- Kompetens- och företagsutveckling inklusive kapitalförsörjning
- Synliggörande och utveckling av informella kompetenser och färdigheter
- Kunskapshöjande insatser om allemansrättens skyldigheter och rättigheter

- Insatser för ökad kunskap om småskalig och hållbar produktion
- Utveckling av cirkulära affärsidéer
- Utveckling av hållbart företagande
- Produkt- och konceptutveckling

#### 4.3.2 Affärsmodeller & samverkanslösningar

Här ligger fokus på insatser som företag, föreningar, branscher eller olika samhällssektorer gör tillsammans för att hitta bättre och mer effektiva lösningar som skapar synergier. Samverkan mellan företag, organisationer och branscher kan skapa innovativa lösningar. Det kan gälla projekt där man tar fram nya, eller för deltagarna nya, affärsmodeller. Med ”affärsmodeller” menas t.ex. sätt att arbeta, producera eller restaurera – lösningar som kan appliceras på fler platser med liknande utmaningar.

Samtidigt platsar här projekt som ökar samordning och samverkan, som hittar nya lösningar genom att samarbeta med fler. Detta kan innefatta att bygga lokala kommunikations- och samarbetsformer som inkluderar deltidsboende, unga, utrikes födda, att utveckla kulturverksamheter inom teater, konst eller kulturarv, att ta fram nya lokala utvecklingsplaner eller förstudier för t.ex. etablerandet av kooperativa hyresrätter, nya kretsloppsbaseade vattenförsörjningslösningar eller affärsmodeller för ökat återbruk av importerade naturresurser.

Exempel på insatser

- Utveckling av nya produkter och tjänster
- Nätverk och möten för affärs- och idéutbyten
- Kartläggning av behov och möjligheter för co-working-platser
- Samarbetsprojekt såväl inom som mellan branscher och aktörer
- Ökad samverkan mellan tätorter och landsbygder för att tillvarata resurser och kompetenser
- Insatser för hållbar mobilitet av gods och personer
- Utveckla nya förutsättningar för ökad delaktighet i samhället
- Kartläggning av lokala behov och hur de kan lösas med platsgivna resurser
- Lokala utvecklingsplaner
- Smarta landsbygdsstrategier

#### 4.3.3 Miljösmarta anläggningar & investeringar

För att åstadkomma förändring och skapa konkreta resultat som kan leda till effekter behövs ibland mer än kunskap, kompetens, affärsplaner och samverkanslösningar. Inom detta insatsområde ligger fokus på fysiska investeringar och anläggningar som t.ex. idrottsanläggningar, bygdegårdar och andra mötesplatser för olika målgrupper. Restaurering av våtmarker och andra naturmiljöer har lyfts som viktigt för den biologiska mångfalden och ligger inom detta insatsområde.

En ökande befolkning och växande besöksnäring i känsliga miljöer som Stockholmsbygdens kust- och skärgårdsområden innebär bland annat påfrestningar på vattensystemen. Ett ökat kretsloppstänk och framtagande av nya lösningar för vatten och avlopp kan stöttas främst i form

av ökad kunskap eller nya samverkansmodeller och affärslösningar, men i enstaka fall kan även en investering ligga inom ramen för leaders stödmöjligheter.

Inom detta insatsområde ryms också projektstöd till företag för att t.ex. bygga ett beredningskök eller en gårdsbutik.

Exempel på insatser

- Utveckling av nya och befintliga mötesplatser
- Restaurering av naturmiljöer på land och i vatten
- Insatser för småskalig infrastruktur som cykel- eller vandringsleder
- Investeringar som bidrar till hållbar lokal matproduktion
- Utveckling av platser för natur-, kultur- och fritidsaktiviteter
- Omvandla lokaler till flexibla nyttjandeformer
- Insatser för energieffektivisering

#### 4.4 Indikatorer och målvärden

I tidigare avsnitt i denna utvecklingsstrategi beskrivs vilka behov och vilka möjligheter för förändring som har tonat fram under strategins framtagande. Tematräffar, dialogmöten, enkäter har bidragit med underlag och avstämning med andra utvecklingsaktörers planer och strategier har skett. Det som leadermetoden kan tillföra och som ofta inte lika tydligt adresseras i andra strategier för förändring och utveckling är att tonvikt läggs på vilka som driver utveckling. Att den lokala platsen skapas och utvecklas av lokala aktörer, och att utvecklingen alltid blir mer bestående och leder till ringar på vattnet när den sker i samverkan.

Med detta som utgångspunkt fokuserar denna strategis mål och insatsområden på att olika aktörer i samhället blir starkare och hur lokalsamhällena gemensamt kan skapa förändring. De aspekter som styrelsen ser som viktiga för att närma sig målen är miljö, entreprenörskap, samverkan, unga och innovativitet. Därför har styrelsen valt indikatorer som mäter dessa parametrar. Flera av indikatorerna kan kopplas till fler än en parameter.

##### **Miljö / klimat / biologisk mångfald**

Leader Stockholmsbygd konstaterar att hållbarhet har blivit en självklarhet för många, vilket trendspaningen också visade. Det betyder dock inte att det alltid är givet för ett företag eller en organisation hur verksamheten kan bli mer hållbar. För att mäta att leaderområdet tar sig närmare båda målen, *Hållbara näringar och verksamheter* och *Hållbara och resilienta platser*, har styrelsen valt nedanstående indikatorer.

Indikatorerna *Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden*, *Restaurerade vatten- och våtmarksområden* och *Nya lösningar på miljö-/klimatproblem* innefattar såväl fysiska som immateriella resultat som har skapats av projekten och kan gälla insatser med fokus på miljö, klimat eller biologisk mångfald. Indikatorn *Restaurerade vatten- och våtmarksområden* är särskilt viktig för att leaderområdet ska kunna fortsätta med insatser som gynnar friskare vatten, projekt som tidigare har finansierats med medel från havs- och

fiskerifonden. Partnerskapets organisationer har lyft fram att svaga fiskbestånd är ett fortsatt problem i leaderområdet och åtgärder därmed en viktig hållbarhetsfråga.

Eftersom samverkan har identifierats som en framgångsfaktor för genomförande, innovationer och långsiktiga effekter har styrelsen vidare valt att mäta antalet organisationer som genomför insatser genom indikatorn *Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan*.

- Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden
- Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan
- Nya lösningar på miljö- /klimatproblem
- Restaurerade vatten- och våtmarksområden

### **Entreprenörskap**

För att mäta måluppfyllelse med fokus på entreprenörskap inom målet *Hållbara näringar och verksamheter* vill styrelsen använda nedan fem indikatorer. *Nya produkter, Nya tjänster och Framtagna affärsplaner* visar att företag har utvecklats och därmed att förutsättningarna för lönsamhet och sysselsättning har ökat. Indikatorn *Utveckla ekonomin på landsbygden* mäter antalet företag som har fått projektstöd till företag. Den ger därmed en mer generell indikation om att utvecklingsinsatser har gjorts av företagen. Fokus vid val av dessa indikatorer är att mäta utveckling av entreprenörskap, något som också berör andra organisationer som exempelvis arbetsintegrerade sociala företag, kooperativ eller ekonomiska föreningar. Indikatorn *Företag som samverkar* fokuserar på att det sker ett samarbete mellan företag, exempelvis för att utveckla nya affärsmodeller eller produkter. Företagssamarbeten främjar innovation och bidrar på så sätt ytterligare till strategins mål. Kunskaps- och kompetensutveckling har framkommit som viktig för en positiv företagsutveckling i leaderområdet. Indikatorn *Projektdeltagare som omsätter ny kunskap i praktik* mäter hur många som har tagit steget från kunskap till kompetens. Det ger en värdefull indikation huruvida utbildningsinsatser faktiskt bidrar till att uppnå målen om *Hållbara näringar och verksamheter*, och denna indikator berör även vårt andra mål *Hållbara och resilienta platser*.

- Utveckla ekonomin på landsbygden
- Nya produkter
- Nya tjänster
- Företag som samarbetar
- Framtagna affärsplaner
- Projektdeltagare som omsätter ny kunskap i praktik

### **Samverkan**

För att nå framgång och lyckas med strategins båda mål är samverkan en viktig faktor. Gemensamt skapande och lärande ökar sannolikheten att innovation uppstår. Att förankra och genomföra insatser tillsammans är en viktig ingrediens för att både verksamheter och lokalsamhällen kan förvalta insatserns resultat så att de kan omvandlas till bestående effekter. För målet *Hållbara och resilienta platser* är antalet smarta landsbygdsstrategier en tydlig indikation att konkreta steg har tagits mot hållbara bygder och att en *Smart omställning av ekonomin på*

*landsbygden* pågår. För att kunna utföra insatser tillsammans krävs *Nya mötesplatser* och att sökande efter samarbetspartner för att gemensamt genomföra en satsning leder till *Nya nätverk och samarbeten*. Dessa två indikatorer kopplas till båda målen. Eftersom strategin har identifierat ökad samverkan mellan företag som en viktig faktor för nya affärsmodeller har styrelsen vidare valt indikatorn *Företag som samarbetar*, som fångar upp även samverkan som inte alltid leder till bestående nätverk eller samarbeten. Samarbeten företag emellan ökar den sociala hållbarheten, vilket stärker företagen och bidrar till strategins första mål. Indikatorn *Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan* visar också att flera aktörer samarbetar i ett projekt, i detta fall miljöinsatser. Detta är relevant att fånga upp även om samarbetet inte leder till bestående nätverk, då den sociala dimensionen och lärandeprocesser stärks och hållbarheten ökar.

- Smart omställning av ekonomin på landsbygden
- Nya mötesplatser
- Nya nätverk och samarbeten
- Sammanlänkning av landsbygden i Europa
- Företag som samarbetar
- Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan

### **Unga**

Flera branscher i leaderområdet behöver ökad generationsväxling för att kunna leva kvar och utvecklas. Lokalsamhällen vill inkludera unga men många unga upplever att de inte ges utrymme när besluten fattas. Båda målen behöver ungdomars involvering för att kunna uppnås. För att mäta ungas delaktighet och inkludering inom samtliga insatsområden och rörande båda målen, vill styrelsen använda indikatorn *Projekt som drivs av unga*. Inom insatsområdet *Kunskap & kompetens* vill styrelsen också kunna mäta att unga är med, och har därför valt att mäta hur många deltagare som är under 25 år. Indikatorerna mäter framsteg mot båda mål.

- Deltagare, kvinnor under 25
- Deltagare, män under 25
- Projekt som drivs av unga

### **Innovativitet**

Att utveckla nya lösningar kräver innovationskraft på olika nivåer. En övergripande indikator som mäter innovationskraft är *Nya metoder, arbetssätt eller processer*. Styrelsen bedömer att den kan användas för att mäta innovationsförmågan brett, inte enbart inom företag eller organisationer. Nya sätt att arbeta inom ett lokalsamhälle kan vara en nyckel för hur framgångsrikt den lokala utvecklingen blir och därmed är indikatorn kopplad till både *Hållbara näringar och verksamheter* och *Hållbara och resilienta platser*. Det finns fler indikatorer som pekar på innovationsutveckling, bland andra *Nya produkter*, *Nya tjänster* och *Nya lösningar på miljö- /klimatproblem*.

- Nya metoder, arbetssätt eller processer.

#### 4.4.1 EU:s resultatindikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara näringar och verksamheter  Hållbara och resilienta platser	Miljösmarta anläggningar & investeringar	R.27	Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden	Antal projekt som bidrar till mål rörande miljöhållbarhet samt begränsning av och anpassning till klimatförändringar i landsbygdsområden	5
Hållbara näringar och verksamheter	Affärsmodeller & samverkans- lösningar  Miljösmarta anläggningar & investeringar	R.39	Utveckla ekonomin på landsbygden	Antal företag på landsbygden som söker stöd för att utveckla sin verksamhet. Detta inkluderar alla landsbygdsföretag så länge inte utvecklingen de genomför i projektet eller investeringen rör primärproduktion. Däremot kan företag räknas med som förädlar råvaror.	6
Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens  Affärsmodeller & samverkans- lösningar	R.40	Smart omställning av ekonomin på landsbygden	Antal framtagna strategier för smarta landsbygder	5
Hållbara näringar och verksamheter  Hållbara och resilienta platser	Affärsmodeller & samverkans- lösningar  Miljösmarta anläggningar & investeringar	R.41	Sammanlänkning av landsbygden i Europa	Antal invånare på landsbygden som tar del av förbättrad tillgång till tjänster och infrastruktur genom stöd inom den gemensamma jordbrukspolitiken	50 000

## 4.4.2 Nationella indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara näringar och verksamheter	Affärsmodeller & samverkanslösningar  Miljösmarta anläggningar & investeringar	N.03	Nya produkter	<p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. D.v.s. är produkten/erna nya på den svenska marknaden, på den lokala marknaden (leaderområdet) eller endast för den enskilda organisationen?</p> <p>En fysisk produkt är en vara som man kan köpa och ta med hem, men konsumera senare. Till exempel olika matprodukter, souvenirer, kläder och möbler.</p> <p>En digital produkt är en vara som säljaren kan sälja (eller erbjuda gratis) upprepat antal gånger utan att göra om varan på nytt. Till exempel nedladdningsbara filer som e-böcker och guider. Men det kan också inkludera olika mjukvaror och appar om kunden inte är beroende av prenumerationer för att kunna ta del av dem.</p>	12
Hållbara näringar och verksamheter	Affärsmodeller & samverkanslösningar  Miljösmarta anläggningar & investeringar	N.04	Nya tjänster	<p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. D.v.s. är tjänsten/erna nya på den svenska/lokala marknaden eller endast för den enskilda organisationen?</p>	20



Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
				<p>En (fysisk) tjänst är något som man köper och konsumerar ihop istället för att ta med hem. Till exempel hårklippningar, guide turer och upplevelser samt teaterföreställningar.</p> <p>En digital tjänst är en tjänst som säljaren behöver göra om och anpassa vid varje försäljning. Till exempel sociala media tjänster, webbdesign eller liknande. Hit räknas även olika streamingtjänster då kunden inte äger materialet utan endast har tillfällig tillgång genom någon form av prenumeration på säljarens villkor.</p>	
<p>Hållbara näringar och verksamheter</p> <p>Hållbara och resilienta platser</p>	<p>Affärsmodeller &amp; samverkanslösningar</p> <p>Miljösmarta anläggningar &amp; investeringar</p>	N.05	Nya mötesplatser	<p>Antalet mötesplatser som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. En mötesplats kan vara fysisk i form av en ny eller återställd lokal där olika verksamheter kan äga rum. Till exempel hembygdsgårdar eller övriga samlingslokaler. En mötesplats kan också vara ett digitalt forum om det är begränsat till en tydligt avgränsad målgrupp och det finns sätt att interagera. Till exempel en facebook-grupp. Hemsidor eller bloggar räknas inte.</p>	18
Hållbara näringar och verksamheter	Kunskap & kompetens	N.07	Nya nätverk och samarbeten	Antalet nya och bestående nätverk eller samarbeten som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. För	100

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara och resilienta platser	Affärsmodeller & samverkanslösningar  Miljösmarta anläggningar & investeringar			att räknas som nytt ska nätverket eller samarbetet inte ha funnits innan projektets mobilisering och uppstart för det syfte som det nu har. Det behöver ingå minst två aktörer för att räknas som ett nytt nätverk eller samarbete. Endast antalet nätverk ska ingå, inte antalet aktörer i de nätverken.	

#### 4.4.3 Lokala indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara näringar och verksamheter  Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens	L.01	Deltagare, kvinnor under 25	En deltagare är en person som medverkar aktivt i projektet och får någon form av utbildning, kompetensutveckling eller liknande.	20
Hållbara näringar och verksamheter  Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens	L.03	Deltagare, män under 25	En deltagare är en person som medverkar aktivt i projektet och får någon form av utbildning, kompetensutveckling eller liknande.	20
Hållbara näringar och verksamheter	Kunskap & kompetens	L.11	Projektdeltagare som omsätter ny kunskap i praktik	Andel projektdeltagare som efter en kompetenshöjande insats anger att de har omsatt sina nya kunskaper i praktik. Till exempel kan det vara företagare som efter	20

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Hållbara och resilienta platser				insatsen arbetar på ett annat sätt på grund av den nya kunskapen. Mäts vid projektslut.	
Hållbara näringar och verksamheter Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens Affärsmodeller & samverkanslösningar Miljösmarta anläggningar & investeringar	L.12	Projekt som drivs av unga	Detta innebär att projektledaren/ledarna är personer under 25 år.	3
Hållbara näringar och verksamheter	Affärsmodeller & samverkanslösningar Miljösmarta anläggningar & investeringar	L.20	Framtagna affärsplaner	Antal färdigställda affärsplaner som tagits fram under projektets gång. En affärsplan är en beskrivning av hur en affärsidé kan översättas i ett antal affärs mål, en bedömning av genomförbarheten och en plan för att uppnå målen.	10
Hållbara näringar och verksamheter	Affärsmodeller & samverkanslösningar Miljösmarta anläggningar & investeringar	L.21	Företag som samarbetar	Antal företag som samarbetar i ett projekt för att uppnå gemensamma resultat. Till exempel en ny produkt.	10
Hållbara näringar och verksamheter Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens Affärsmodeller & samverkanslösningar	L.23	Nya metoder, arbetssätt eller processer	Nya sätt att arbeta i företag eller andra organisationer. Till exempel nya produktionsprocesser, nya logistiklösningar eller nya organisationsformer.	20

<b>Mål</b>	<b>Insatsområde</b>	<b>Indikatorkod</b>	<b>Indikatornamn</b>	<b>Definition</b>	<b>Målvärde</b>
	Miljösmarta anläggningar & investeringar				
Hållbara näringar och verksamheter Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens Affärsmodeller & samverkanslösningar Miljösmarta anläggningar & investeringar	L.36	Organisationer som genomför insatser för minskad klimatpåverkan	Antal företag, föreningar eller andra organisationer som inom ramen för projektet genomför insatser för minskad klimatpåverkan. Dessa insatser ska på ett påtagligt sätt bidra till uppfyllandet av de horisontella målen hållbar utveckling och/eller klimat och miljö.	20
Hållbara näringar och verksamheter Hållbara och resilienta platser	Kunskap & kompetens Affärsmodeller & samverkanslösningar Miljösmarta anläggningar & investeringar	L.38	Nya lösningar på miljö- /klimatproblem	En lösning på miljö- och klimatproblem kan till exempel vara att mobilisera eller skapa metoder för energieffektivisering, vatten- och avloppshantering, avfallshantering eller andra produktionsprocesser.	7
Hållbara och resilienta platser	Miljösmarta anläggningar & investeringar	L.42	Restaurerade vatten- och våtmarksområden	Antal havsområden, insjöar, vattendrag eller våtmarksområden som har bevarats/återskapats till nytta för biologisk mångfald och fiskreproduktion	6

## 5 Genomförande

### 5.1 Kommunikation

Leader Stockholmsbygd ska arbeta med kommunikation i syfte att informera, inspirera, skapa nätverk med bekanta och nya aktörer samt förändra attityder och uppfattningar om landsbygd och skärgård, delaktighet och jämlikhet i syfte att utveckla befolkningsunderlag och öka förutsättningar för resilienta samhällen och framgångsrikt entreprenörskap i området.

God kommunikation kommer bli en nyckelfaktor för att nå framgång med en strategi som tydligt fokuserar på svåra förändringsprocesser. Insikt i behovet att ställa om ens livsstil innebär inte med automatik att människor, organisationer och samhällen ändrar beteenden, processer och mål. Samtidigt erbjuder dagens sociala medier en variation av nya möjligheter att agera snabbt, nå många och inte bara sprida information utan skapa sammanhang, väcka känslor och inspirera till att agera och driva processer. Leader Stockholmsbygd kommer att använda berättelser, storytelling, för att inspirera och skapa en gemensam förändringskultur.

I uppstartsfasen tar leaderkontoret fram en kortfattad och tilltalande populärversion av strategin som informerar övergripande om leadermetoden, vad organisationer kan söka stöd för och hur ansökningsprocessen går till. Under genomförandefasen fortsätter riktade informationsinsatser samtidigt som goda exempel sprids och träffar genomförs för erfarenhetsutbyte och lärande mellan projekt. Styrelsen och partnerskapet har en viktig roll att kommunicera i sina egna nätverk i syfte att förstärka och bredda kontorets arbete. Resultat från projekt, uppföljningar och utvärderingar sprids löpande till samtliga målgrupper för att visa vad projektmedlen har använts till, vilka effekter samt vilken miljö- och samhällsnytta de har lett till och för att inspirera fler att gå vidare med sina utvecklingsidéer.

Leader Stockholmsbygd kommer arbeta med en informationsrik webbsida i centrum som kompletteras med inlägg i sociala medier och med kortfilmer som är ett utmärkt sätt att väcka intresse och inspirera. Kommunikationen riktar sig till följande målgrupper:

- Stödsökande: samverkande föreningar, entreprenörer och offentliga aktörer som vill utveckla landsbygden tillsammans.
- Samarbetspartner och andra aktörer med utvecklingsansvar: styrelsen och partnerskapets organisationer, akademin, regionen, länsstyrelsen, kommunstyrelser, myndigheter.
- Allmänhet, media, politiker och opinionsbildare som blir värdefulla ambassadörer för landsbygd och skärgård.

## 5.2 Urvalsprocess

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

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

## 5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer

Leader är en fransk akronym för Samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden, och en metod som bygger på samarbete, lokala initiativ och lokala förutsättningar. För Leader Stockholmsbygd betyder det att nytänkande och långsiktigt hållbar utveckling måste ha sin grund i samarbeten med engagerade människor, lokala föreningar, organisationer och företag i leaderområdet.

En framgångsfaktor för leadermetoden är att trepartnerskapet – samverkan mellan ideell, privat och offentlig sektor – redan är inbyggt i arbetssättet. Många för Leader Stockholmsbygds viktiga samarbetsparter är del av den lokala aktionsgruppen och flera är representerade i styrelsen. Det underlättar löpande informationsutbyte på styrelsemöten som en del av dagordningen samt informellt i pauserna.

Kommunerna har god kännedom om engagerade medborgare, föreningar och företag i området och erfarenheter från tidigare programperioder visar tydligt att ett nära samarbete mellan leaderföreningen och en engagerad kommun är betydelsefullt för lyckade projekt. Kommunernas olika strategier och tematiska utvecklingsplaner har påverkat strategins utformning och fokus, och det är viktigt med en fortsatt dialog för att identifiera satsningar där samverkan kan skapa synergier. Utöver löpande kontakt med de kommunala representanterna i styrelsen återkopplar leaderkontoret resultat från verksamheten årligen till respektive kommunstyrelse. För att öka samordning med kommunala satsningar utvecklar leaderkontoret kontakten med de kommunala förvaltningarna, med fokus på näringslivsfrågorna samt kultur och fritid.

Leaderområdet ligger inom Region Stockholm som under 2021 fattade beslut att bli medlem och medfinansiera Leader Stockholmsbygd. Regionen har tagit fram en landsbygds- och skärgårdsstrategi för att aktivt stärka utvecklingen i Stockholms skärgård och annan mer tätortsnära landsbygd, bland annat via ett särskilt anslag. Att samordna och förstärka varandras landsbygds- eller glesbygdssatsningar för att effektivt nyttja de stödmedel som finns underlättas av att regionen är representerad i leaders styrelse. Vid behov sker avstämning av projektansökningar som berör både regionens anslag och leaderområdets projektstöd. För andra mer strategiska,

regionala utvecklingsfrågor samlas personer från båda organisationerna, ofta inklusive länsstyrelsen, för att diskutera hur organisationerna effektivt kan komplettera varandras uppdrag. Det finns flera strategiska planer som har bäring på genomförandet av utvecklingsstrategin och där en dialog kommer att ske, som exempelvis klimatfärdplanen, den regionala cykelplanen och inte minst länets livsmedelsstrategi. Den har Region Stockholm och Länsstyrelsen Stockholm tagit fram i samverkan med LRF Mälardalen. Samtliga aktörer ingår i partnerskapet för Leader Stockholmsbygd. Lokalproducerad mat har i utvecklingsstrategin identifierats som ett område med stor utvecklingspotential. Avstämning av insatser för genomförandet sker minst två gånger per år i form av digitala möten, för att diskutera utmaningar, hitta lösningar och förstärka de olika parternas satsningar.

Ett första steg mot mer strukturerade samverkansformer togs sensommaren 2021 av två av länets leaderområden, Stockholmsbygd och Sörmlandskusten, tillsammans med Länsstyrelsen i Stockholms län. Syftet är bland annat att skapa en plattform för dialog och diskussion som bidrar till synergier där olika uppdrag och tematiska insatsområden överlappar varandra. Avsikten är att bjuda in övriga leaderområden samt Region Stockholm till samarbetet när ett förslag till struktur finns, med fördel från 2022.

En del utvecklingsinsatser passar bättre hos andra stödmyndigheter. Leader Stockholmsbygd kommer att underhålla dialog och kommunikation med andra finansierings- och utvecklingsorgan för att vid behov kunna slussa stödsökande vidare till andra finansiärer vars stödmöjligheter bättre matchar projektets behov.

Leader Stockholmsbygd kommer även att förstärka samarbetet med många av civilsamhällets organisationer som bidrar till utveckling i leaderområdet genom att bjuda in till minst ett partnerskapsmöte årligen. SIKO, LRF, länets fiskareförbund, Hela Sverige ska leva Stockholms län, Hembygdsförbundet Stockholms län, 4H Stockholms län och fotbollförbunden är exempel på aktörer som representerar fler än sig själva och som har viktig kunskap kopplat till strategins innehåll och områdets behov, förutsättningar och möjligheter.

Samarbete med LAG utanför det egna leaderområdet främjar kunskapsutveckling och lärande och Leader Stockholmsbygd strävar efter att utveckla samarbete med andra leaderområden, både inom och utanför Sverige, något som bara skett i liten omfattning under tidigare programperioder.

En annan viktig aktör att samverka med är Lokal Utveckling Sverige (LUS), den nationella leaderföreningen. LUS främjar kunskapsutbyte mellan leaderområdena och arbetar för att stärka utvecklingsarbete enligt leadermetoden i ett nationellt och internationellt perspektiv. LUS som medlem i det europeiska nätverket ELARD (European Leader Association for Rural Development) bidrar också med inspiration om hur leader genomförs i andra länder, vilket främjar nytänkande i det lokala genomförandet av strategin.

## 5.4 Effekter

Med effekter menas förändring på längre sikt till skillnad från resultat som uppstår i anslutning till ett projekt som sedan kan försvinna. För att bidra till verklig omställning vill Leader Stockholmsbygd åstadkomma långsiktiga strukturella förändringar i området. Det är viktigt att sökande och styrelsen har en samägd målbild för leaderområdet där varje projekt blir en av flera pusselbitar som bidrar till långsiktiga effekter.

Även om effekter är sista ledet i interventionslogikens kedja, är de starkt beroende av de första stegen i alla projekt: utforska grunden till problemet som ska lösas, diskutera relevant angreppssätt (effektfullt och kostnadseffektivt<sup>18</sup>), sätta realistiska mål och välja lämpliga aktiviteter. Leaderkontoret träffar alla sökanden innan ansökan skrivs, och i en öppen dialog byts tankar ut och projektupplägget finslipas. Det handlar konkret om att granska projektets effektpotential och i dialog med sökanden diskutera vilka mål som kan uppnås på längre sikt. Att förvandla resultat till effekter kräver en plan, som inkluderar vilka intressenter som finns som mottagare av projektresultaten samt vilken finansiering som eventuellt behövs för att projektresultaten ska leda till långsiktiga effekter.

Val av prioriterade projekt sker med hjälp av urvalskriterier som premierar projekt som bedöms ha stor potential att skapa förändring och nå långsiktiga effekter. Samtidigt är en väsentlig del i arbetet mot omställning och strukturell förändring att utveckla nya lösningar och modeller, vilket tydligt framgår i beskrivningen av strategins mål och insatsområden och val av indikatorer. Det är därför viktigt att styrelsen skapar bedömningsgrunder som ger utrymme för att våga prova nytt. Innovativa projekt ska kunna få högst poängsättning förutsatt att de har en tydlig plan för uppföljning som visar hur resultat och lärdomar ska tillvaratas.

Att stimulera och främja effekter hänger ihop med att skapa förutsättningar för synergi och lärande. Under projektets gång coachar leaderkontoret och styrelsens ledamöter genom projektuppföljning. Det blir gyllene tillfällen att tillsammans med stödmottagarna reflektera över lärdomar och att gemensamt se över projektets planering för långsiktiga effekter.

Leader Stockholmsbygd erbjuder vidare forum för kommunikation och lärande över projektens gränser, med möjlighet att knyta kontakter med övriga aktörer inom partnerskapet. Styrelsen genom leaderkontoret skapar berättelser för att inspirera, sprida metoder och uppnå en gemensam förändringskultur. Omvärldsbevakning och utbyte med andra aktörer med utvecklingsansvar innebär att leadermetoden bidrar till och tar vara på det som händer inom området. Utbyte

---

<sup>18</sup> 4 steg till problemförståelse och ökad chans för effektfulla insatser, föreningen Effektfullt, 2019



med andra leaderområden inom och utanför Sverige bidrar också till ett ökat lärande inom Leader Stockholmsbygd.

På organisationsnivå tar styrelsen extern hjälp för att utveckla områdets förmåga att aktivt arbeta för långsiktiga strukturpåverkande effekter. Egna projekt kan ge möjligheter till kollektivt lärande och samordning såväl mellan projekt som mellan projekt och leaders trepartnerskap. För att kunna utvärdera effekterna av projektportföljen som styrelsen beviljar under programperioden kan styrelsen driva ett projekt som beskriver nuläget i verksamhetsområdet för några viktiga indikatorer, och efter fem år kan en liknande utvärdering göras.

## 5.5 Hur främjar strategin innovation?

Det finns fler än en beskrivning av vad innovation är. Denna strategi utgår från Sveriges Kommuner och Regioners (SKR) förklaring ”Innovationer är nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden”<sup>19</sup>. Ett hotande klimat- och ekosystemsammanbrott gör att det är brådskande att utveckla lösningar, som Vinnovas generaldirektör Darja Isaksson poängterar: ”Innovation är en existentiell fråga”<sup>20</sup>. Innovativa lösningar kan vara nya produkter eller nya processer<sup>21</sup>. För att räknas som innovationer behöver de skilja sig från tidigare processer eller produkter. En innovation behöver inte vara ny för världen för att räknas som sådan, utan kan också vara ny för organisationen, platsen eller marknaden. Samhällsnyttan uppstår då nya lösningar anammas, sprids och blir ett sätt att arbeta långsiktigt. Nyttan som skapas kan anta många former – ekonomiska, sociala eller miljömässiga.

Att ta steget från uppfinning till innovation kräver kunskap, samverkan, nätverkande och entreprenörskap. Utvecklingsstrategins insatsområden är formade för att främja nya perspektiv och lösningsinriktad samverkan. Alla tre är relevanta ur innovationssammanhang, som språngbräda (kunskap och kompetens), processlösningar (affärsmodeller & samverkanslösningar) och produktlösningar (miljösmarta anläggningar & investeringar). Urvalskriterier för val av prioriterade projekt ska premiera insatser som är nya för platsen, marknaden eller organisationen och det ska tydligt och konkret framgå på vilket sätt projektet är nyskapande.

Leader Stockholmsbygd kommer att fortsätta bygga en verksamhet som skapar ett klimat av nyfikenhet och tillit där lärandet och modet att pröva nytt värdesätts högre än rädslan att misslyckas. Det gäller verksamhetens alla delar: kontoret, styrelsen och projektgrupperna. Möten mellan olika människor, företag och

<sup>19</sup> Sveriges kommuner och landsting, [om innovation](#), 210317

<sup>20</sup> <https://www.vinnova.se/m/inspiration-for-innovation/darja-isaksson-innovation-ar-en-existentiell-fraga/>

<sup>21</sup> Innovationer i jordbruket och på Sveriges landsbygder, Jordbruksverket, [Utvärderingsrapport 2019:3](#)

organisationer genomförs för att främja dialog och samordning men också möjliggöra kreativa krockar och korsbefruktningar. Tid och resurser ägnas det som utgör leadermetodens mervärde: engagera, vara brobyggare, skapa synergier och inspirera. Det är grogrunden för innovation.

Med egna projekt som till exempel paraplyprojekt kan leaderområdet underlätta för företag, nätverk och organisationer att genomföra delaktiviteter som förstudier, utveckling av affärsmodeller eller samverkanslösningar. Att beviljas delaktivitetsstöd kan villkoras med deltagande i aktiviteter som främjar nätverkande och kunskapsutveckling och därmed innovation.

Viktigt blir också samverka med andra organisationer inom och utanför partnerskapet för Leader Stockholmsbygd. Styrelsen kan stötta innovationer inom ramen för sin egen verksamhet, men också slussa sökande vidare till andra aktörer med utvecklingsansvar som har bättre förutsättningar att erbjuda stöd för att testa eller förverkliga innovationer.

## 5.6 Övergripande principer

I framtagandet, genomförandet och uppföljningen av Leader Stockholmsbygds strategi spelar EU:s tre övergripande principerna hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering samt jämställdhet mellan kvinnor och män, en viktig roll. Dessa principer går hand i hand med FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling (Agenda 2030), som på ett integrerat och odelbart sätt behandlar tre dimensioner av hållbar utveckling; miljö- och klimatmässig, ekonomisk och social.

**Hållbar utveckling** – Målet för en hållbar utveckling är god social sammanhållning där grundläggande mänskliga rättigheter uppfylls, att naturresurserna brukas utan att förbrukas och att motverka fattigdom utan att påverka social eller ekologisk hållbarhet negativt.

**Likabehandling och icke-diskriminering** – Denna princip handlar om att arbeta mot diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter, oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsvariation, sexuell läggning eller ålder.

**Jämställdhet mellan kvinnor och män** – Målet med att arbeta för jämställdhet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Denna princip handlar om att undanröja ojämlikheter och att främja lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter mellan kvinnor och män, inom alla områden i livet, samt att integrera ett genus- och jämställdhetsperspektiv.

### Övergripande principer vid framtagandet av strategin

Att främja de övergripande principerna kräver ett förändringsarbete. Grunden för det arbetet har lagts under framtagandet av strategin, bland annat genom att säkerställa att rätt kompetens fanns i strategigruppen. Skrivargruppen har också

hämtat inspiration och kunskap från exempelvis Svenska ESF-rådet<sup>22</sup>, den svenska jämställdhetspolitikens sex delmål<sup>23</sup> och Agenda 2030<sup>24</sup>.

För att nå många och framför allt att få en så stor bredd som möjligt bland deltagarna har olika metoder och forum använts för att föra diskussioner samt samla in åsikter. Leader Stockholmsbygd satsade under strategiframtagningen särskilt på att nå unga i leaderområdet. Genom att använda partnerskapets nätverk och kanaler har 30 % av de som bidragit till strategins innehåll varit under 25 år.

Bland deltagarna fanns särskild kunskap inom de övergripande principerna, som exempelvis Naturskyddsföreningen eller Länsstyrelsens handläggare som jobbar med landsbygd, skärgård och jämställdhet i en unik blandning.

### **Övergripande principer vid genomförandet av strategin**

De övergripande principerna ska återspeglas i sammansättning av partnerskap, LAG och bemanning av leaderkontoret, beaktas vid urval av projekt samt vara integrerade i planering och genomförande av samtliga leaderprojekt.

Partnerskap, styrelse och leaderkontorets personal ska förfoga över relevant kompetens i hållbar utveckling, likabehandling, icke-diskriminering och jämställdhet. För att undvika diskriminering vid rekrytering av personal till kontoret eller köp av tjänster ska relevanta policys tas fram. Valberedningens uppdrag att nominera ledamöter till styrelsens styrs av föreningens stadgar och strategins värderingar att eftersträva en jämn könsfördelning samt en mångfald avseende ålder och bakgrund.

Hållbarhet och resiliens bildar den röda tråden genom strategin vilket syns i vision, mål, insatsområden och val av indikatorer. För prioritering av projekt som bidrar till strategins målsättningar kompletteras mål och insatsområden med villkor och urvalskriterier som premierar projekt som integrerar de övergripande principerna. Material och utbildningar ska tas fram som guidar sökande i planering och genomförande av projekt, genom exempelvis checklistor och exempel.

Utbildningar och information ska engagera och vara tillgänglig för många genom val av metoder och kommunikationskanaler. Erfarenhet visar att vissa målgrupper, som till exempel unga och nyanlända/utlandsfödda, kan vara svårare att nå och att det krävs ett aktivt arbete för att engagera dessa grupper.

Styrelsen med hjälp av leaderkontoret kommer att ta fram en färdplan för arbetet med likabehandling, icke-diskriminering samt jämställdhet mellan kvinnor och män. En nulägesanalys ska ge svar på vilka som ansöker om stöd och vilka som får bifall, vilka som är deltagare samt vilka aktörer och organisationer som saknas. Ett

---

<sup>22</sup> <https://www.esf.se/att-ansoka/horisontella-principer/>

<sup>23</sup> <https://regeringen.se/regeringens-politik/jamstallldhet/mal-for-jamstallldhet>

<sup>24</sup> <https://www.globalamalen.se/>

antal åtgärdsförslag tas fram som kan omfatta exempelvis kompetensutveckling, lärande utbyte med andra aktörer eller kvotering.

### **Övergripande principer vid uppföljning av strategin**

Styrelsen genom leaderkontoret kommer att följa upp och utvärdera att de övergripande principerna har efterföljts i verksamheten. Hållbarhetsperspektivet genomsyrar hela strategin och följs upp genom projektens slutredovisningar som rapporterar måluppfyllelse och utfall av indikatorer. Slutrapporterna ska vidare omfatta information om projektdeltagare och samarbetspartners utifrån faktorer som bland annat ålder och kön. Leaderkontoret kommer att följa upp vilka som får stöd och vilka som gynnas av projektens resultat och effekter. För att åtgärda eventuella brister kan revidering bli aktuell av exempelvis urvalskriterier, villkor eller kommunikationsinsatser.

## **6 Organisation**

### **6.1 Partnerskapet och föreningen**

Partnerskapet för Leader Stockholmsbygd omfattar representanter för sex kommuner, regionen och länsstyrelsen. För ideell och privat sektor ingår relevanta regionala aktörer med bred lokal förankring, som SIKO (Stockholms skärgårds intresseföreningar), Hela Sverige ska leva, LRF Mälardalen, Stockholms läns 4H, Stockholms läns fiskareförbund, Stockholms läns hembygdsförbund och Upplands Fotbollförbund, samt andra organisationer med stor kunskap och driftkraft för lokal utveckling, som exempelvis Coompanion Roslagen och Norrort och De Recirkulerande Vattenbrukarna Sverige.

Leader Stockholmsbygd har drivit utvecklingsarbete enligt leadermetoden under programperioden 2014–2020 och grunden i partnerskapet är LAG, den lokala aktionsgruppen. För att formulera en relevant och väl avvägd utvecklingsstrategi inför nästa programperiod initierade styrelsen under 2020 ett brett strategiarbete som har involverat nya och befintliga aktörer och intressenter.

En skrivar- och strategigrupp skapades som bestod av medarbetare på leaderkontoret, personer verksamma inom region och kommun, privat och ideell sektor samt akademin med kunskapsområden som blå ekonomi, hållbarhet och socialt företagande. Flera av de medverkande var också ledamöter i styrelsen och såväl skärgårds- som fastlandsperspektivet var representerat. En referensgrupp omfattade bygdegårds- och hembygdsföreningar, fotbollsförbund, LRF och SIKO. Tematräffar samlade organisationer inom näringslivsutveckling, miljö, föreningsliv, lokala utvecklingsgrupper samt företag inom miljö, skogsbruk och livsmedelsproduktion.

Leader Stockholmsbygd har också utökat sitt geografiska område med Vaxholms stad. Föreningar och företag inom området har särskilt informerats och bjudits in till partnerskapet för att fånga upp hur den tillkommande kommunens behov och utvecklingsmöjligheter ska speglas i strategin. En annan ny aktör som ingår i partnerskapet och som sedan 2021 är medfinansierande medlem i föreningen är Region Stockholm, som bidrar med breda kontaktytor och stor kunskap. Partnerskapet har också breddats genom att aktivt söka upp organisationer som drivs av och för unga.

En del ovannämnda aktörer är redan eller kommer att bli medlemmar i den ideella föreningen Leader Stockholmsbygd och kommer därmed att bilda LAG, den lokala aktionsgruppen. LAG, dvs. föreningen Leader Stockholmsbygd ansvarar för förvaltningen av leaderområdets verksamhet och den godkända utvecklingsstrategin.

## 6.2 Föreningens styrelse

Leader Stockholmsbygd är ett avlångt område som sträcker sig över sex kommuner som omfattar både skärgård, landsbygd och tätortsnära landsbygd. Här finns många aktörer som är engagerade i den lokala utvecklingen och det är viktigt att partnerskapet känner sig väl representerat i styrelsen. Ledamöterna behöver tillsammans förena lokalkännedom och sakkunskap med kompetensen att driva organisationen och utvecklingsarbetet framåt.

Styrelsen har en nyckelroll för genomförandet av strategin. Ledamöterna i styrelsen måste vara aktiva och transparenta och tillföra kunskap utifrån sitt kompetensområde och strategin som helhet. Det kräver ledamöter med goda kunskaper om leadermetoden, stora nätverk och drivkraft att informera och inspirera lokala aktörer att utveckla och genomföra insatser som bidrar till att uppfylla målen i utvecklingsstrategin. Verktyg för att lyckas med denna uppgift är att utforma satsningar som stärker lokala aktörers genomförandekapacitet, att införa ett icke-diskriminerande och transparent urvalsförfarande som säkerställer väl avvägda beslut om urval av projekt, att skapa arenor för lärande och ömsesidigt erfarenhetsutbyte samt att kontinuerligt följa upp och utvärdera genomförandet av strategin.

Leader Stockholmsbygd strävar efter en representativ styrelse med jämn könsfördelning, etnisk mångfald och god åldersspridning där unga tar plats. Vidare behöver styrelsen en bred kompetens inom många olika områden, såsom arbetsgivarfrågor, ekonomi, lärande utvärdering, organisationsutveckling, företagande, idéburen sektor, platsutveckling, livsmedelsförsörjning, miljö, strategins övergripande principer och hållbarhetsmålen.

### Styrelsens sammansättning

Totalt ska styrelsen omfatta en person per sektor från varje kommun, vilket ger 18 ledamöter, plus en representant för Region Stockholm. De offentliga representanterna inklusive personliga ersättare nomineras av kommunerna och regionen. Förslag till ledamöter från privat och ideell sektor tas fram av valberedningen. Leader Stockholmsbygd har goda erfarenheter av att 2–3 ersättare för ideell respektive privat sektor utses, som i en av årsmötet fastställd rangordning ersätter ordinarie ledamot vid förhinder. Ersättare är inbjudna till alla styrelsemöten med yttrande- och förslagsrätt.

Alla ledamöter i styrelsen ska vara medlemmar eller representera en medlem i föreningen Leader Stockholmsbygd. Som medlem i föreningen Leader Stockholmsbygd godkänns privatpersoner, organisationer, föreningar och företag. Samtliga föreningsmedlemmar har en röst på stämman, som är föreningens högsta beslutande organ. Fler detaljer om styrelsens uppdrag, sammansättning och mandatperioder, hur ordföranden väljs, beslutsförförelse m.m. regleras i föreningens stadgar.

Att föreningens medlemmar kan vara fysiska eller juridiska personer för med sig att en del ledamöter är representanter för en medlemsorganisation, medan andra är ledamöter i styrelsen för att de förfogar över kompetenser och nätverk som behövs för att genomföra strategin. Varje ledamot är representant för hela sin sektor och samtliga ledamöter har ansvar att agera för området och strategin som helhet, och inte endast som representanter för egna intresseområden eller den egna orten.

Efter varje årsmöte arrangerar leaderkontoret en introduktionsutbildning för alla nya ledamöter. Ett årligt internat erbjuder goda förutsättningar för varje ny styrelse att lägga grunden för ett bra och kollegialt samarbete inom styrelsen samt forma och fördjupa den gemensamma värdegrunden för verksamheten. En återkommande punkt på internaten är uppföljning och utvärdering av det gångna verksamhetsåret samt kompetensutveckling kring frågor som är centrala för strategigenomförandet och tillämpning av leadermetodens principer. Träffar med andra leaderföreningar och deras styrelser planeras för ömsesidig inspiration och kompetensöverföring.

Inom styrelsen utses ett arbetsutskott som ansvarar för beredning av ärenden i enlighet med föreningens delegationsordning. Arbetsutskottet bereder också projektansökningar där uppdraget är begränsat till att vid behov begära kompletteringar och förtydliganden i syfte att säkerställa kompletta och tydliga underlag, innan en ansökan tas upp för prioriteringsbeslut i styrelsen.

Därutöver kan styrelsen utse arbetsgrupper inom olika teman i strategin och delegera beslut om delaktiviteter inom paraplyprojekt till beslutsgrupper ur styrelsen. Styrelsen kan också välja att adjungera personer till styrelsen för hela eller delar av ett verksamhetsår.

### **Valberedningen**

Valberedningens uppdrag är att identifiera och nominera personer till styrelsen som tillsammans kan leda verksamheten och genomföra utvecklingsstrategin på ett framgångsrikt sätt. Det är föreningens årsmöte som sedan väljer ledamöterna.

För att genomföra uppdraget behöver valberedningen omfatta representanter för alla tre sektorer, med ett brett nätverk i hela det geografiska området samt en jämn kompetens-, köns- och åldersfördelning. Föreningens årsmöte väljer valberedning och utser en sammankallande, som säkerställer att valberedningen arbetar som ett team. Personerna i valberedningen ska vara insatta i strategin och ha kännedom om verksamhetens syfte och mål, samt insyn i hur föreningen drivs och utvecklas, och huruvida det saknas viss kunskap eller erfarenhet.

Valberedningen utbildas av leaderkontoret innan nomineringsarbetet startar för att säkerställa kunskap om leadermetoden och utvecklingsstrategin. Valberedningen är vidare välkommen att delta i styrelsens möten och har tillgång till alla handlingar, vilket skapar goda förutsättningar att observera styrelsens samspel samt förstå verksamhetens och föreningens utveckling.

### **6.3 Drift – den operativa verksamheten**

Leader Stockholmsbygd är en lokal aktionsgrupp, LAG, vars arbete leds av en styrelse med det övergripande ansvaret för verksamheten. Under ledning av styrelsen finns ett kontor som drivs av en verksamhetsledare med personalansvar för övrig personal. För att nå uppsatta mål måste verksamheten vara iderik, utvecklande och öppen för att testa nya vägar, samtidigt som den ramas in av regelverk och byråkrati för att säkerställa transparens och ansvarsfull användning av skattemedel.

Under programperioden 2023–2027 behöver Leader Stockholmsbygd ha tillgång till olika funktioner och kompetenser såsom ledning av verksamhet och personal, kommunikations- och mobiliseringsinsatser, coaching och rådgivning av projektintressenter och handläggning av projektansökningar. Andra viktiga områden är lärande uppföljning samt strategisk samordning av insatser med andra aktörer med utvecklingsansvar. Stöd till sökande och stödmottagare är en väsentlig del av arbetet, i form av inspirerande diskussioner, relevant kompetensutveckling och kapacitetsbyggande. Leaderkontoret ska också skapa arenor för kontakt, erfarenhetsutbyte och kompetensöverföring mellan projektägare och andra utvecklingsaktörer.

Den operativa verksamheten och rollfördelningen mellan styrelsen och kontoret fastställer styrelsen i ett lednings- och styrdokument som reglerar arbetsordning, ansvarsfördelning, delegation, attest etc.

Kontoret kommer att bemannas med minst 1,5 heltidstjänst men beroende på budget och behov av LAG-ägda projekt är strävan att kunna anställa 3–4 personer. Det kan vara enklare att rekrytera lämplig personal till heltidstjänster vilket

möjliggör att de anställda delar på uppgifter som handläggning, coachning av projektintressenter och uppföljning av projekt samt utåtriktad kommunikation, samtidigt som de kan vara projektledare för ett LAG-ägt projekt. Att undvika vattentäta skott mellan olika tjänster bidrar till en omväxlande arbetsvardag och ökar delaktighet, lojalitet och ansvarskänsla, samt minskar sårbarheten. Bokföring och viss ekonomihantering kommer att upphandlas externt. Kompetensbehov vid nyanställning och kompetensutveckling för befintlig personal följs upp årligen i samband med utvecklingssamtal i syfte att säkerställa att kansliets anställda håller hög kvalitet och är motiverade att utföra sina arbetsuppgifter effektivt. Leader Stockholmsbygd kommer att samverka med andra leaderområden i regionen för erfarenhetsutbyte, lärandeprocesser och kompetensöverföring men också för att vid behov klara handläggningsuppdraget i händelse av exempelvis sjukdom. Vissa funktioner i verksamheten kan på sikt samordnas även med leaderområden i övriga landet via föreningen Lokal Utveckling Sverige, LUS.

LAG-ägda projekt kan vara paraplyprojekt som erbjuder nätverk och organisationer att söka medel för att genomföra delaktiviteter. Tidigare erfarenheter med denna typ av projekt visar att mindre satsningar kan leda till stora effekter samtidigt som de sprider leadermetoden till fler och ger fin marknadsföring av verksamheten. Styrelsen kan vidare välja att driva egna projekt för att samordna insatser som behövs för att uppfylla målen i strategin som exempelvis projekt riktade till ungdomar för att stötta kreativitet och engagemang, med särskilda ungdomscoacher anställda.

Leader Stockholmsbygd är verksam inom ett avlångt område med en stor skärgård där det oavsett var man lokaliserar ett kontor är svårt för en stor del av målgruppen att enkelt och snabbt ta sig till detta kontor. Redan under tidigare programperioder har Leader Stockholmsbygds medarbetare valt att söka upp intressenter och projektägare på plats. En fördel är att personalen får ett eget intryck av platsen där projekten ska genomföras och att det blir enklare att träffa flera parter och uppleva samspelet inom projektgruppen som vill driva insatsen tillsammans. Det begränsar också rekrytering av lämplig personal om hänsyn till kontorets placering behöver tas, samtidigt som det gynnar verksamheten om personal finns i olika delar av området.

Pandemin har bidragit till insikten att inte alla möten behöver vara fysiska och många gånger är digitala möten fullgoda alternativ. Det gäller såväl styrelsens sammanträden som många rådgivnings-/coachningsmöten, utbildningsinsatser och dialogmöten med samverkansparter.

Leader Stockholmsbygd ska utveckla mobil kontorsverksamhet som ett komplement till sitt kontor i Norrtälje, genom att förse personalen med lämplig utrustning för fungerande hemmakontor och möjligheten att arbeta i en digital miljö där man kommer åt dokument oavsett fysisk placering. Med ett mobilt kontor ökar möjligheten att erbjuda en ambulerande fysisk närvaro i områdets alla



kommuner genom att vissa dagar arbeta antingen i de olika kommunhusen eller exempelvis sitta på bygdegårdar. Drop-in för projektintressenter ökar leaderverksamhetens tillgänglighet i hela området, samtidigt som samverkan med kommunerna utvecklas när verksamhetsledaren eller annan personal finns på plats en heldag flera gånger per år.

## 7 Uppföljning och utvärdering

Leader Stockholmsbygd har utformat en strategi som ska skapa förändring och nå långsiktiga effekter. Den tar avstamp i lokala behov och utvecklingsmöjligheter, och genomförandet samt måluppfyllelse är beroende av lokalt engagemang, kunskande och strävan efter förändring. Uppföljning och utvärdering är viktiga verktyg som bidrar till kontinuerligt, kollektivt lärande och måluppfyllelse. Kollektivt lärande förutsätter att Leader Stockholmsbygd bjuder in till kommunikation och är nyfiken och lyhörd för inspel från organisationer och människor i leaderområdet.

Leader Stockholmsbygds startpunkt för arbetet med uppföljning och utvärdering är lärdomar från utvärderingar av föregående programperiod. Detta har också bäring på hur strategin kommuniceras.

Aktiviteter som Leader Stockholmsbygd ska genomföra under programperioden:

- Kontinuerlig uppföljning av pågående projekt. Leaderkontoret eller styrelseledamöter intervjuar projektledare och presenterar resultaten löpande på styrelsemöten. Intervjuerna ger upphov till reflektion och viktiga insikter kan tas i beaktande inför hantering av kommande ansökningar.
- Omvärldsbevakning. Vid varje styrelsemöte berättar ledamöterna laget runt om relevanta händelser i den egna organisationen eller omvärlden som kan påverka strategins genomförande. Strategin stäms även av mot andra strategiska planer och processer med utvecklingsaktörer utanför styrelsen, vilket kan skapa bättre förutsättningar för synergier eller uppmärksamma styrelsen på att strategin möjligen behöver revideras, vilket kräver godkännande från Jordbruksverket.
- Mål och resultat. Kontoret kommer kontinuerligt att följa upp indikatorer och målvärden från slutredovisade projekt och återrapportera dessa till styrelsen.
- Erfarenhetsutbyte. Ett dialogmöte för kommunikation och lärandeprocesser mellan projekten samt mellan projekt och styrelse arrangeras minst en gång per år. Det kan vara i form av en projektmässa eller en leaderresa per båt och buss. Möten skapar kommunikation som skapar förståelse, insikter och i förlängningen lärande som kan påverka projekturval, projektgenomförande samt resultat och effekter.
- Årlig uppföljning och utvärdering. I september/oktober varje år arrangerar styrelsen ett internat som ger tillfälle att stärka ledamöternas kapacitet att

arbeta som team och att förstå, genomföra och dra nytta av löpande uppföljning och utvärdering.

- Vilka projekt har genomförts, vilka resultat har uppnåtts? Har projekten bidragit till strategins två övergripande mål? Ett urval av projekt vars slutdatum ligger längre tillbaka i tiden följs upp för att bedöma om och vilka effekter som har uppstått och vilka mervärden som har skapats.
- Hur har de övergripande principerna kommunicerats och har det återspeglats i projektens insatser? Behöver styrelsen vidta åtgärder för att stärka det arbetet?
- Har kännedom om leadermetoden ökat i området, har nya sökanden tillkommit, har rätt insatser för kommunikation valts för att bidra till måluppfyllelse?
- Hur har samordning och samarbete med andra aktörer utvecklats?
- Fungerar rollfördelningen mellan kontor och styrelse och finns rätt kompetens inom organisationen? Sker arbetet på ett effektivt sätt?
- Behöver styrelsen initiera egna projekt för att stimulera ökad måluppfyllelse?

Som komplement till den interna utvärderingen anlitas en extern utvärderare för att följa Leader Stockholmsbygds arbetsprocesser och rollfördelning samt styrelsens och kontorets förmåga att bedriva utvecklingsarbete. För en granskning av de interna processerna är det värdefullt med en mer objektiv blick utifrån.

En viktig del i lärandeprocessen är att styrelsen drar slutsatser om hur verksamheten kan utvecklas och vilka processer som möjligen behöver justeras. Ett sådant uppdrag kan med fördel delegeras till en arbetsgrupp inom styrelsen där leaderkontoret deltar.

Utöver egna uppföljnings- och utvärderingsaktiviteterna kommer Leader Stockholmsbygd att tillsammans med Jordbruksverket och övriga Leaderområden genomföra ett antal gemensamma uppföljningsaktiviteter. I november varje år skickas en resultatrapport till Jordbruksverket som beskriver framsteg mot indikatorerna och tar upp eventuella händelser av betydelse för resultaten. Tre gånger per år bjuder Jordbruksverket in samtliga leaderområdena till digitala möten för dialog kring genomförande, årsrapporteringar och områden där åtgärder kan behövas. Under 2025 ordnas en utvecklingsaktivitet för gemensamt lärande där leaderområden jobbar i par för erfarenhetsutbyte och diskussion av förbättringsmöjligheter. Under 2027 sker insamling av erfarenheter inför nästkommande programperiod.