Kommunledningsförvaltningen
Hannu Högberg
0171-62 62 86
hannu.hogberg@enkoping.se

Kommunstyrelsen

Remissvar Leader Mälardalen, Lokal utvecklingsstrategi 2023-2027

Förslag till beslut

Förslag till kommunstyrelsen

1. Kommunstyrelsen ställer sig bakom Leader Mälardalens lokala utvecklingsstrategi 2023-2027.
2. Finansiering av medverkan i Leader Mälardalen sker med 15.40 kronor per invånare, vilket innebär cirka 300 000 kronor per år under programperioden.

Beskrivning av ärendet
Leader är en metod för lokalt ledd utveckling via samverkan. Metoden kännetecknas av samarbete mellan ideell, privat och offentlig sektor: Lokala initiativ samt lokal förankring, kreativa och innovativa arbetssätt samt långsiktigt hållbar utveckling är centrala metoder och inslag för ett Leaderprojekt.

Regeringen har gett Jordbruksverket i uppdrag att förbereda för finansiering från Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling. I tidigare programperiod 2014-2020 har det varit möjligt att finansiera projekt via fyra fonder.
Totalt finns 48 Leaderområden i Sverige och cirka 2400 Leaderområden inom hela EU varav Leader Mälardalen är ett av dessa områden. Leader Mälardalens geografiska område består av Södra Fellingsbro i Lindesbergs kommun, Arboga, Köpings, Hallstahammars, Västerås (utanför Västerås tätort), Enköpings (utanför Enköpings tätort), Håbo och Upplands-Bro kommuner. De största tätorterna Västerås och Enköping ingår alltså inte i Leader Mälardalens område.

När den nya Leaderprogramperioden 2023-2027 startar ska ett lokalt/regionalt arbete vara förberett för att kunna starta upp åtgärder inom Leader. Detta innebär att Leaderområden ska vara etablerade och godkända för att det ska vara möjligt att söka stöd. Jordbruksverket har tagit fram en mall och handbok för arbetet med framtagande av lokala utvecklingsstrategier. Ansökan om att starta Leaderområdet (eller fortsätta inom befintliga områden) ska vara inne senast den 15 oktober 2022.

En förutsättning för de insatser som genomförs inom Leader Mälardalens verksamhet och med stöd från Leader Mälardalen är att de genomförs med ovan

nämnda Leadermetod. Detta innebär att den lokalt ledda utvecklingen inom ramen för Leader ska bygga på samarbete mellan privata näringar, ideella samt offentliga aktörer. De projektansökningar som, i ett senare skede, inkommer, ska vara i linje med Leader Mälardalens strategi och resultaten ska vara till nytta för fler än några enskilda personer. Det lokala Leaderkontoret ska kunna vara till hjälp från att skriva ansökan till att stötta i genomförande. Kontoret ska även hjälpa till med att hitta samarbetsparters för att säkerställa att projektet har ett brett samarbete mellan olika sektorer.

Enköpings kommun har varit med under den föregående programperioden och projekt har kunnat starta med grund i EU-stödet samt med Leadermetoden som grund.

Med denna grund har Leader Mälardalen tagit fram ett förslag till en ny utvecklingsstrategi, *Remissversion, Leader Mälardalen, Lokal utvecklingsstrategi 2023-2027.* Remissen har inkommit till Enköpings kommun för möjlighet att ge synpunkter.

Överväganden
Remissen som inkommit till Enköpings kommun är väl genomarbetad och har tagits fram i bred dialog. Leader Mälardalen har enats om en vision*: Ett välmående och hållbart Leaderområde med god livskvalitet, skapat genom samverkan och lokalt engagemang*. Med visionen som grund har Leader Mälardalen identifierat tre övergripande mål samt insatsområden att arbete mot. Dessa är:

- Attraktivare och smartare bygder
- Ökad delaktighet
- Stärkt entreprenörskap och företagande

Inom insatsområde *Attraktiva och smarta bygder* ryms orts-, bygde-och landsbygdsutveckling, satsningar för en bättre folkhälsa, skapande och utveckling av olika typer av mötesplatser som är inkluderande för alla. Det kan också röra sig om insatser för att skapa lokala evenemang, satsningar inom och för att utveckla hållbar besöksnäring, både på land och vatten, men också insatser för utökad lokal service och att skapa lokala förutsättningar för förbättrad infrastruktur och kommunikation. Till området hör även insatser för att minska skillnader mellan stad och land.

Delaktighet rymmer insatser som syftar till att förbättra den sociala Inkluderingen. Att alla oavsett kön, ålder, etnicitet, funktionsvariation etcetera, ska kunna delta i samhället på lika villkor utifrån var och ens förutsättningar och till att färre ska behöva befinna sig i någon form av utanförskap. Delaktighet omfattar även riktade insatser för unga, exempelvis paraplyprojekt för att stötta ungas egna idéer. Satsningar för en bättre psykisk folkhälsa, projekt som syftar till att bygga nätverk och skapa engagemang och delaktighet i den lokala utvecklingen samt projekt för demokratiutveckling ryms också under detta insatsområde.

Insatsområdet *Entreprenörskap och företagande* rymmer både insatser för att utveckla befintliga företag och för att öka nyföretagandet. Det kan handla om satsningar för att hitta nya lösningar för kapitalförsörjning och för att främja ett ökat intresse för att driva företag i olika slags bolagsformer, men även rena företagsutvecklingsinsatser, som marknadsföring och kompetensutveckling. Även inom detta insatsområde är unga prioriterade.

Leader Mälardalen har i den lokala utvecklingsstrategin valt nio indikatorer för att mäta måluppfyllelsen. I strategin finns även beskrivning av kommunikation det är en avgörande faktor för hur väl Leader Mälardalen lyckas genomföra denna utvecklingsstrategi. Målgrupperna för Leader Mälardalens kommunikation är flera; potentiella stödsökande, samarbetsparters och deras organisationer samt allmänheten i form av boende i Leader Mälardalens område, men även människor utanför området. Vidare beskrivs i strategin för urvalsprocess av projektansökningar och ambitioner om samordning och samarbeten.

Förslag till strategi för perioden 2023-2027 är väl genomarbetad. Visionen och de mål som föreslås är i linje med de mål som Enköpings kommun har i Kommunfullmäktiges långsiktiga plan 2020-2023.

Enköping kommun ställer sig bakom strategin och ser fram mot ett givande samarbete även framledes.

Medfinansiering av Leader för perioden 2023-2027.

Finansiering av Leader Mälardalen sker från kommunerna som ingår i området, svenska staten och Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling. Dessutom ska varje projekt ha en medfinansiering, t ex i form av nedlagd arbetstid. För år 2021 har Enköping kommun finansierat Leader Mälardalen med 288 996 kr. För medverkan under den kommande perioden prognosticeras kostnaden för Enköpings kommun vara omkring 300 000 kronor årligen med grund i att förslaget från Leader Mälardalen är oförändrad avgift, vilket innebär 15.40 kronor per invånare. Centrala Enköping ingår inte då det inte utgör område för Leader Mälardalen.

Finansiering föreslås sker genom att kommunfullmäktige årligen och under den kommande programperioden tilldelar kommunstyrelsen medel för medverkan.

Ulrika K Jansson
Kommundirektör
Enköpings kommun

Hannu Högberg
Stabschef
Enköpings kommun

Kopia till:
Klicka här för att ange text.

Lokalt ledd utveckling
LEADER
MÄLARDALEN

Leader Mälardalen
Lokal utvecklingsstrategi
2023-2027

Remissversion

Lokal utvecklingsstrategi för Leader Mälardalen - Remissversion

Sammanfattning

Leader Mälardalens område består av södra Fellingsbro i Lindesbergs kommun, Arboga, Kungsörs, Köpings och Hallstahammars kommuner, Västerås och Enköpings kommuner utanför kommunhuvudorterna, samt Håbo och Upplands-Bro kommuner. Området är långsmalt till sin utformning, men ”hänger ihop” väl, genom en väl utbyggd infrastruktur, liknande natur och en likartad näringslivs- och befolkningsstruktur. Området är tätbefolkat, inte minst på landsbygderna och har ett starkt och mångfacetterat föreningsliv.

Leader Mälardalens utvecklingsstrategi har tagits fram i bred förankring i området. I strategiprocessen har vi arbetat enligt Leadermetoden, med representation från offentlig, privat och ideell sektor, god lokal förankring och ett tydligt underifrånperspektiv. De aktörer som bor, lever och verkar i Leader Mälardalens område har bäst insikt i vad som behövs för att utveckla just vårt område.

Både i den SWOT-analys av området och i omvärldsanalysen, som vi genomfört i strategiprocessen, har behovet av att arbeta med miljö och klimatfrågor, likväl som med de sociala och ekonomiska aspekterna av långsiktig hållbarhet, kommit fram på ett tydligt sätt.

Civilsamhällets och företagens stora betydelse för områdets utveckling inom många områden är också något som lyfts fram i behovsanalysen, likväl som att en utökad lokal samverkan mellan olika aktörer och människor är en nyckelfaktor för att åstadkomma en långsiktigt hållbar utveckling i området.

I visionen, som tagits fram i strategiprocessen för Leader Mälardalen, är *hur* vi ska uppnå den lika viktigt som *vad* som ska uppnås. Visionen vi enats om är:
Ett välmående och hållbart Leaderområde med god livskvalitet, skapat genom samverkan och lokalt engagemang.

Leader Mälardalen har identifierat tre övergripande mål att arbeta mot för att uppnå vår vision. Dessa mål är:

- Attraktivare och smartare bygder
- Ökad delaktighet
- Stärkt entreprenörskap och företagande

För att uppnå målen och visionen i strategin har vi identifierat tre insatsområden som utvecklingsinsatserna ska ske inom. Dessa är:

- Attraktiva och smarta bygder
- Delaktighet
- Entreprenörskap och företagande

Det är också en grundförutsättning att de insatser som genomförs inom Leader Mälardalens verksamhet och med stöd från Leader Mälardalen genomförs med *Leadermetoden*, genom *samverkan och lokalt engagemang*, såsom visionen anger.

Innehåll

Lokal utvecklingsstrategi för Leader Mälardalen - Remissversion....2
Sammanfattning....2
1 Landsbygdsutveckling genom Leader....5
2 Strategins framtagning....6
3 Utvecklingsområdet....9
3.1 Tabell med statistik....9
3.2 Områdesbeskrivning....9
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter....13
4 Mål, insatsområden och indikatorer....20
4.1 Vision....20
4.2 Mål....20
4.3 Insatsområden....23
4.4 Indikatorer och målvärden....24
EU:s resultatindikatorer....28
Nationella indikatorer....29
Lokala indikatorer....30
5 Genomförande....32
5.1 Kommunikation....32
5.2 Urvalsprocess....33
5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer....33
5.4 Effekter....35
5.5 Hur främjar strategin innovation?....36
5.6 Övergripande principer....37
6 Organisation....40
6.1 Partnerskapet och föreningen....40
6.2 Föreningens styrelse....40
6.3 Drift – den operativa verksamheten....42
7 Uppföljning och utvärdering....45

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

Leader Mälardalens strategi har tagits fram i bred förankring hos många olika aktörer på flera nivåer i Leaderområdet. Området består av södra Fellingsbrobygden i Lindesbergs kommun, kommunerna Arboga, Kungsör, Köping, Hallstahammar, Västerås, Enköping, Håbo och Upplands-Bro, exklusive de två största tätorterna i området, Västerås och Enköping. Leader Mälardalens område 2023-2027 omfattar därmed nio kommuner inom fyra län, så det finns ett mycket stort antal lokala och regionala aktörer i området som har erbjudits möjligheten att medverka i strategins framtagande och i stor utsträckning också har bidragit i detsamma.

LAG Leader Mälardalen beslutade redan under 2019 att det naturliga var att ta på sig rollen att vara drivande i strategiarbetet inför programperioden 2023-2027. Man påbörjade tidigt en dialog både internt i LAG-styrelsen och i LAG-ledamöternas olika nätverk i respektive kommun, kring behov och möjligheter inför kommande programperiod. Det egentliga strategiarbetet tog dock ordentlig fart först hösten 2020.

Eftersom Covid 19-pandemin gjort att förutsättningarna för att hålla dialogmöten på traditionellt vis varit i princip helt obefintliga under den period då framtagandet och förankringen av strategin främst har genomförts, har Leader Mälardalen arbetat med digitala möten och enkäter, samt ett omfattande remissförfarande. Uppfattningen är att detta inte hämmat deltagandet i särskilt stor utsträckning, pandemiåret har som alla känner till skyndat på ”IT-mognaden” hos befolkningen. Bedömningen är snarast att deltagandet vid förankringsmöten och enkäter varit större och framför allt bredare än under motsvarande förankringsprocess inför förra programperioden. Viktigt är även att inbjudan att bidra till framtagandet av strategin gått ut mycket brett i hela Leader Mälardalens geografiska område.

Ett stort antal representanter från lokalt näringsliv och företagarorganisationer samt lokala föreningar har deltagit i framtagandet av strategin och inbjudan att delta vid strategimöten har skickats till samtliga registrerade företagare och föreningar i området, genom att kommunerna spridit inbjudan via sina förenings- respektive företagarregister. Därutöver har även ett antal regionala organisationer såsom länsbildningsförbunden och flera studieförbund, Hela Sverige ska leva, bygdegårdsrörelsen, hembygdsrörelsen, fotbollsförbunden, idrottsförbunden/RF-SISU, Coompanion etc deltagit i dialogmöten. Från offentlig sektor har samtliga kommuner samt länsstyrelser och regioner i området deltagit.

En enkät har varit tillgänglig via Leader Mälardalens hemsida och inbjudan att delta i denna har spridits genom både sociala medier och genom direkt uppmaning till specifika målgrupper, som exempelvis områdets alla kommunstyrelser och unga i områdets samtliga gymnasieskolor. Runt en tredjedel av de som besvarat enkäten har varit unga i gymnasieåldern.

Under våren 2021 hölls åtta i digitala träffar med fokus på behov och förutsättningar i Leaderområdet. Alla möten hade samma upplägg och började med introduktion och information om möjligheterna med Leader. Därefter genomfördes SWOT-analyser i smågrupper och utifrån analyserna diskuterades sedan möjliga målsättningar och insatsområden för Leaderarbetet i programperioden 2023-2027. Utöver dessa möten genomfördes en digital workshop med syfte att bidra till EU:s *Long Term*

Vision for Rural Areas, som dessutom gav en hel del input till områdets strategiarbete. Partnerskapsmöten för specifikt utvalda nyckelaktörer i området, både regionala och lokala hölls även, dels för att bland annat gemensamt ta fram en vision och vidare diskutera områdets behov och målsättningar, dels mot slutet av strategiprocessen för en avslutande förankring av strategin samt inte minst för Leaderarbetet framåt.

Alla de olika strategimöten som genomförts i området i Leader Mälardalens regi har haft representation från både ideell, privat och offentlig sektor. Vi har valt att genomgående arbeta med trepartnerskap i förankringsmötena, då det är vår övertygelse att den dynamik som skapas i mötet mellan representanter från de olika sektorerna, genom deras olika perspektiv och erfarenheter, bidrar till att bredda och förbättra resultatet.

I strategiarbetet har vi även analyserat omvärlden och tittat på trender som är viktiga för utvecklingen i vårt område.

Strategin har varit på remiss hos ett stort antal aktörer i området, inklusive samtliga som deltagit på något av alla möten.

Leader Mälardalen bildades inför programperioden 2014-2020 genom en sammanslagning av två tidigare Leaderområden, Leader Västra Mälardalen och Leader Norra Mälarstranden, samt en ”ny” kommun i Leadersammanhang, Upplands-Bro. Kungsörs kommun tillhörde i programperioden 2014-2020 Leader Södermanland och före det Leader Inlandet. Nästan hela Leader Mälardalens område har alltså arbetat med Leader och Lokalt Ledd Utveckling under två tidigare programperioder. Det gör att Leader Mälardalen har lång och gedigen erfarenhet av att arbeta med landsbygdsutveckling och lokal utveckling genom Leadermetoden.

Erfarenheten visar att *Leadermetoden* i sig många gånger är viktigare än projektens specifika målsättningar och resultat och att själva metoden ofta är det som skapar långsiktiga och ibland oväntade effekter och mervärden. Även de uppföljningar och utvärderingar som gjorts i området tyder på detta. Underifrånperspektiv och lokal förankring, engagemang och samverkan, är det som verkligen ger långsiktiga effekter, oaktat projektens egen inriktning eller omedelbara resultat. De mervärden som skapas i projekten i form av stärkt lokalt engagemang och stärkt lokal samverkan och som i sin tur bidrar till fortsatt lokal utveckling efter projektens slut är det som skiljer Leadermetoden från ”vanligt” projektarbete. Det breda partnerskap med förankring i och erfarenheter och kompetens från samhällets alla sektorer som LAG-styrelsen och Leaderföreningen utgör bidrar till att ytterligare förstärka de långsiktiga effekterna av Leaderarbetet.

Arbetet med regional- och socialfond under programperioden 2014-2020 har inneburit en ökad kunskap och kompetens, samt ökat fokus i Leaderarbetet inom områden som näringslivsutveckling, arbetsmarknadsfrågor, integration och social inkludering. Stad-landrelationen är också något som fått ytterligare fokus i och med arbetet med regionalfonden. Arbetet med flera fonder har även utökat föreningens nätverk och samverkan med aktörer som arbetar med dessa frågor, något som Leader Mälardalen har för avsikt att arbeta för att bibehålla i kommande programperiod. Även om mycket tyder på att Leaderverksamheten i programperioden 2023-2027 endast kommer att kunna finansieras med medel ur Europeiska Jordbruksfonden för Landsbygdsutveckling kommer social inkludering och näringslivsutveckling att fortsätta vara prioriterade områden och spela en stor roll i Leader

Mälardalens verksamhet, då de enligt SWOT-analysen har en mycket stor betydelse för Leaderområdets utveckling.

I strategins framtagande har vi tagit hänsyn till och samordnat oss med samtliga nio kommuners olika planer som kan ha betydelse för utvecklingsarbetet i området, framför allt översiktsplanerna, men även tex näringslivsstrategier och serviceplaner. Vi har även samordnat med de fyra Regionala Utvecklingsstrategier, ”RUSar”, som berör vårt område, för region Örebro, Västmanland, Uppsala och Stockholm.

RUS för alla fyra regionerna har snarlika insatsområden och fokus även om strategin för Stockholm skiljer sig något från de övriga, med sitt starka fokus på huvudstaden. Samtliga RUS prioriterar trygga, likvärdiga och attraktiva livsmiljöer och livsvillkor, delaktighet och demokrati och goda förutsättningar för nyskapande näringsliv och turism, samt inte minst att hållbar utveckling och tillväxt skapas av *alla tillsammans.* Både företagens och civilsamhällets betydelse för samhällsutvecklingen poängteras i samtliga RUS. Allt detta är viktiga och bärande delar även i Leader Mälardalens strategi.

De regionala utvecklingsstrategierna utgår från de globala hållbarhetsmålen och klimat- och miljöutmaningarna är något som lyfts fram särskilt i samtliga strategier. Hållbarhetsmålen genomsyrar också Leader Mälardalens hela utvecklingsstrategi och verksamhet.

Hållbarhetsfrågorna är framträdande även i de kommunala planerna, likaså samverkan och dialog. De kommunala dokumenten är av naturliga skäl mer konkreta och preciserade än de regionala dokumenten. Fokus i samtliga kommuner ligger på en hållbar tillväxt, de flesta av områdets kommuners befolkning växer stadigt och samtliga kommuner vill fortsätta att vara attraktiva och växa, på ett långsiktigt hållbart sätt.

Bedömningen är att Leader Mälardalen har både en förstärkande och en kompletterande funktion i förhållande till övriga planer och dokument som berör området, eftersom Leader Mälardalen kommer att arbeta med konkreta insatser på lokal nivå, utifrån lokalt definierade behov.

3 Utvecklingsområdet

3.1 Tabell med statistik

Ämnesområde	Variabel	Värde	
Områdets storlek	Antal invånare	167 781	
	Storlek i km²	4523,3	
	Invånare per km²	37	
Befolkningsstruktur	Andel av befolkningen som är utrikes född	18%	
	Andel av befolkningen i intervallerna (%):	Kvinnor	Män
	0-15 år	10%	11%
	16-24 år	4%	5%
	25-44 år	12%	12%
	45-64 år	13%	13%
	65- år	10%	10%

3.2 Områdesbeskrivning

Geografisk avgränsning

Leader Mälardalens geografiska område består av södra Fellingsbrobygden i Lindesbergs kommun, Arboga, Kungsörs, Köpings, Hallstahammars, Västerås, Enköpings, Håbo och Upplands-Bro kommuner. Tätorterna Västerås och Enköping är exkluderade, då de har fler än 20 000 invånare. Det geografiska området i programperioden 2023–2027 skiljer sig något från tidigare programperiod. Kungsörs kommun har i förra perioden tillhört Leader Södermanland, men då man både inom kommunen och bland företag och föreningar har mycket samverkan med aktörer i framför allt Köpings och Arboga kommuner inom Leader Mälardalens område, har Kungsörs kommun inför programperioden 2023–2027 i bred förankring beslutat sig för att ”byta” Leaderområde.

Leader Mälardalen är ändå ett geografiskt ganska litet Leaderområde och omfattar endast drygt 4500 km^2. Däremot är området tätbefolkat, med i snitt 37 invånare per km^2, trots att de största städerna inom områdets yttre gränser, Västerås och Enköping, inte ingår i Leaderområdet. Närhet till Stockholm och många andra stora städer samt goda kommunikationsmöjligheter är en del av orsakerna till att området har en stor, växande befolkning och relativt tätbefolkade landsbygder.

Den geografiska avgränsningen av Leaderområdet har gjorts utifrån de liknande förutsättningar och gemensamma nämnare som finns inom området. Leader Mälardalen har bland annat liknande natur, en likartad näringslivs- och befolkningsstruktur och ett starkt, livskraftigt och mångfacetterat föreningsliv.

Leader Mälardalen omges av Leader Stockholmsbygd, Leader Sörmlandskusten, Leader Södermanland, Leader Mellansjölandet, Leader Bergslagen, Leader Nedre Dalälven och Leader Upplandsbygd, som alla skiljer sig från Leader Mälardalen

både till natur och till förutsättningar, även om det naturligtvis också finns många likheter, framför allt i gränsområdena.

Leader Mälardalen är tämligen långsmalt till sin utformning, men ”hänger ihop” väl, genom en väl utbyggd infrastruktur. Genom hela området från öster till väster löper stora, viktiga transportleder, som E18, Mälarbanan och vattenvägen genom Mälaren via Arbogaån och Hjälmare kanal ut i Hjälmaren. I Västerås och Köping finns stora och viktiga insjöhamnar och dessutom finns fem flygplatser, för gods och passagerartrafik, inom och i omedelbar närhet till Leaderområdet.

Natur- och kulturresurser

De stora sjöarna Mälaren och Hjälmaren präglar Leader Mälardalen. Här finns goda jordbruksmarker och ett gynnsamt odlingsklimat. Här finns även viktiga vattenvägar i form av åar och vattendrag, som exempelvis Hjälmare kanal, Strömsholms kanal, Svartån och Enköpingsån, samt inte minst alla de sund och vikar som sträcker sig från de stora sjöarna och in i landområdet.

Stora delar av Leaderområdet består av slättbygd med insprängda åsar och backar samt mindre, lövskogsdominerade skogsområden. De norra delarna av Leaderområdets västra del möter Bergslagen, där skogarna är större och mer barrträdsdominerade. I hela området finns gott om naturliga betesmarker, framför allt i närheten av Mälaren och Hjälmaren.

Sjöar och vattendrag är rika på fisk och Leaderområdet har en väl fungerande fiskenäring. I Mälaren och Hjälmaren finns många arter av insjöfisk och båda sjöarna är kända bland annat för sin MSC-märkta gös. I Hjälmaren fiskas även kräftor. Det finns även goda möjligheter till fritidsfiske och i de båda stora sjöarna är fiske med handredskap fritt. Arbetet med ett hållbart fiske är högt prioriterat i både Mälaren, Hjälmaren och vattendragen.

Leaderområdet är rikt på både natur- och kulturmiljöer som är värda att bevara. Här finns en rik flora och fauna. Fågelskyddsområden, naturreservat och Natura 2000-områden finns på flera ställen. Inom området finns flera platser med hällristningar och arvet från vikingatiden är mycket tydligt, med runstenar, gravfält och andra lämningar. Här finns många kulturhistoriskt intressanta slott, medeltida kyrkor, säterier och herrgårdar. Främst i de västra delarna av området finns även industrihistoriskt intressanta platser.

Befolkning och utbildning

De senaste årens befolkningstillväxt i Leader Mälardalen har i stor utsträckning bestått av en ökning av utrikes födda invånare. 18% av områdets invånare är födda utanför Sverige, vilket är en ganska hög siffra jämfört med de flesta andra Leaderområden. I Upplands-Bro kommun är hela 30% av befolkningen utrikes född. Upplands-Bro kommun är även den kommun i området som haft störst befolkningsökning under de senaste 5 åren, både procentuellt och i absoluta tal.

(Detta exklusive de stora tätorterna Västerås och Enköping, som inte ingår i Leader Mälardalens område.)

Det finns god tillgång till högre utbildning i Leader Mälardalens omedelbara närhet. Här finns flera universitet och högskolor; Mälardalens högskola i Västerås/Eskilstuna, som blir universitet 2022, Uppsala universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet, Örebro universitet samt Stockholms olika lärosäten. Trots närheten till högre utbildning har en lägre andel av befolkningen än genomsnittet i Sverige eftergymnasial utbildning, i nästan samtliga kommuner i området, mellan 16% och 23%. Västerås kommun ligger på rikets snitt, 29%, men där finns majoriteten av den högutbildade befolkningen inom kommunhuvudorten, som inte tillhör Leaderområdet. I samtliga kommuner i området är andelen kvinnor med eftergymnasial utbildning runt 10–15 procentenheter högre än bland männen.

Infrastruktur

De tätbefolkade landsbygderna i Leader Mälardalen och det faktum att många vill bo, leva och verka i området ställer stora krav, både på tillgänglighet till bostäder och på fungerande infrastruktur och kollektivtrafik. Leader Mälardalen har en tämligen väl utbyggd grundinfrastruktur, både när det gäller vägar och järnvägar och när det gäller it- och telekommunikation. Dock saknas fortfarande fibertäckning på vissa ställen i Leaderområdet, framför allt på landsbygderna. Allteftersom fler hushåll och arbetsställen får tillgång till fiber går utbyggnaden av fibernätet allt saktare. Digitaliseringen förändrar samhällets strukturer, sättet att arbeta och sociala beteenden, något som även påskyndats av pandemiåren. Brist på snabb och stabil uppkoppling påverkar möjligheterna att bo, arbeta, driva företag och även att ge och ta emot olika samhällstjänster. Största delen av Leaderområdet har förhållandevis god mobiltäckning, men även här finns fortfarande undantag.

Även om bostadsbyggandet totalt sett varit starkt under de senaste åren når det inte upp till de nivåer som befolkningsökningen kräver och det råder brist på bostäder på många platser i Leaderområdet. Det finns efterfrågan på boende i hela Leaderområdet, inte minst på landsbygderna.

Näringsliv

Näringslivet i Leader Mälardalen har förhållandevis stor andel sysselsatta inom tillverkningsindustri, framför allt i den mellersta och västra delen av området, även om en hel del av de historiskt viktiga industriföretagen i området har lagt ner eller flyttat sin verksamhet utomlands. Ett tidigare beroende av ett fåtal stora och tunga industrier, har medfört att steget till eget företagande på många håll har upplevts som stort. Småföretagandet i området ökar dock och runt 30–40% av alla arbetstillfällen i Leaderområdets kommuner fanns år 2020 i småföretag, inom många olika branscher. Håbo kommun hade hela 58% av kommunens arbetstillfällen i småföretag år 2020. Kunskapsinnehållet i näringslivet och på

arbetsmarknaden ökar hela tiden och kunskapsintensiva branscher är viktiga i Leaderområdet, både inom tjänstesektorn och industrin.

Pandemiåren 2020–2021 har slagit hårt mot alla delar av ekonomin och arbetslösheten i området har ökat, men Leader Mälardalens område bedöms ha påverkats något mindre än riksgenomsnittet. Optimismen inför framtiden, framför allt bland småföretagare i området, är påtaglig. Det största hindret för tillväxt i områdets småföretag upplevs vara brist på lämplig arbetskraft.

Näringslivet i området är i stor utsträckning koncentrerat till tätorterna, här finns både stora arbetsgivare och väl utbyggda handelscentra. Det innebär att många av de boende på landsbygderna pendlar och använder servicen i de större städerna, vilket på sikt kan utarma landsbygdernas service.

I tätorterna finns många större företag etablerade medan landsbygderna domineras av ensam- och mikroföretagare. Näringslivet på Leader Mälardalens landsbygder är mycket diversifierat och endast en mindre del av områdets landsbygdsföretag har direkt koppling till jord-och skogsbruk, även om hela Leader Mälardalens område är utpräglad jordbruksbygd.

Liksom på många platser har antalet traditionella jordbruksföretag med djur i Leader Mälardalen minskat, även om det finns både grisuppfödning och produktion av mjölk och nötkött i området och Västerås är landets gristätaste kommun. Jordbruket präglas annars av en omfattande spannmålsproduktion, och i det milda klimatet nära de stora sjöarna finns även tex äppelodlingar. Det finns inte någon omfattande förädling av jordbruksprodukter i området, men både småskalig produktion och småskalig förädling av livsmedel har börjat öka, allteftersom efterfrågan på lokalproducerad mat ökar bland konsumenterna. Något som kommit starkt under senare år är REKO-ringar, där lokala konsumenter på ett enkelt sätt kan handla direkt från lokala producenter. REKO-ringar finns nu i de flesta av Leaderområdets kommuner.

Hästnäringen och hästtraditionen är stark i Leader Mälardalen och många tidigare ko- och grisgårdar har byggts om till inackorderingsstall för hästar. Strömsholm, centralt i Leader Mälardalen, har varit Sveriges hästcentrum i över 500 år.

Ingen av orterna i Leader Mälardalens område är av tradition stora turistmagneter. Antalet turister och besöksnäringsföretag ökar ändå, tack vare insatser både från kommunerna och från lokala entreprenörer. Många slott och herrgårdar är öppna för besökare och det finns gott om möjligheter till natur- och kulturupplevelser kopplade till skog och mark, sjöar och kanaler. Ett stort antal små och stora lokala evenemang och marknader gör också att attraktionskraften växer i området. Turisterna i Leader Mälardalen kommer både från Leaderområdet, från resten av Sverige och från andra länder. Goda kommunikationer och inte minst närheten till huvudstaden underlättar för fler internationella besökare.

Pandemiåren har slagit hårt mot besöksnäringen, hotell och restaurang samt evenemang, men det finns även exempel på besöksnäringsverksamheter som fått positiv påverkan av pandemin, då efterfrågan på naturturismaktiviteter och ”hemester/svemester” har ökat.

Föreningsliv och samhällsservice

Utmärkande för Leader Mälardalen är ett livskraftigt och mångfasetterat föreningsliv. Föreningarna spelar en stor roll för den lokala andan i bygden, för den lokala samhällsutvecklingen och som informella mötesplatser. På flera mindre orter i Leaderområdet driver föreningar samhällsservice och verksamheter som kommunerna tidigare stått för, som skola och förskola, vägar, badplatser, elljusspår, sommarkaféer och så vidare. Samverkan mellan civilsamhälle och offentlig sektor fungerar väl på många platser i Leaderområdet.

Föreningarna betyder också mycket för barn och unga i området och erbjuder både fritidssysselsättning och möjligheter till utbildning och utveckling inför framtida arbetsliv.

Pandemin har påverkat föreningslivet, då verksamhet inte kunnat bedrivas som vanligt. Inställda aktiviteter, anpassad verksamhet och nedgång i antal medlemmar har gett ekonomiska konsekvenser och det finns också en oro för att föreningarna varaktigt tappat medlemmar, även om det ännu inte går att avgöra hur länge pandemins påverkan på föreningslivet kommer att bestå.

Även om pandemin gjorde att medellivslängden minskade under 2020 finns en demografisk trend med ökad livslängd i Leaderområdet, liksom i hela landet, vilket medför en allt äldre befolkning, framför allt på landsbygderna. Med längre liv kommer större behov av omsorg och vård, vilket ökar trycket på välfärdssystemen. Därtill kommer en ökad förväntan och ökade krav på vad den offentliga sektorn ska leverera i form av samhällsservice. Det har aldrig tidigare lagts mer pengar per capita på offentlig service än vad som görs idag. Det finns dock stora skillnader i kvalitet och tillgång till samhällsservice, som utbildning och sjukvård.

I Leaderområdet finns även skillnader i livsvillkor, som exempelvis boende, tillgång till mötesplatser och möjlighet att delta i föreningslivet och på arbetsmarknaden. Det finns stora skillnader i andelen sysselsatta om man jämför utlandsfödda med personer som är födda i Sverige. Ojämlikhet och segregation mellan olika platser och olika grupper i samhället ökar. Skillnader finns mellan stad och landsbygd, mellan större och mindre städer, mellan olika bostadsområden i tätorterna samt mellan olika grupper av invånare i området.

3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

I strategiarbetet har vi genomfört en SWOT-analys över Leader Mälardalens område, där hot, möjligheter, styrkor och svagheter kartlagts. Vi har även

analyserat omvärlden och tittat på trender som kommer att påverka utvecklingen av Leader Mälardalens område.

Hållbarhet

En långsiktigt hållbar utveckling, miljö- och klimatmässigt, ekonomiskt och socialt, är en förutsättning för vår överlevnad på sikt, i Leader Mälardalen såväl som globalt. Klimatet bedöms vara den viktigaste hållbarhetsfrågan och en minskad klimatpåverkan bedöms vara en viktig förutsättning för att kunna nå alla de övriga hållbarhetsmålen. Miljö och klimatfrågorna, likväl som de sociala och ekonomiska aspekterna av långsiktig hållbarhet har lyfts fram på ett mycket tydligt sätt både i SWOT-analysen av Leader Mälardalens område och i omvärldsanalysen.

Närhet

En av Leader Mälardalens största styrkor är närheten; till Stockholm och till många andra stora städer, till service, föreningsliv och kultur, till naturen och till landsbygderna. Upplevelsen av närhet grundar sig dels i att området är tätbefolkat och att det därmed på de flesta platser är förhållandevis geografiskt nära till servicefunktioner, dels i den väl utbyggda grundinfrastrukturen och de goda kommunikationerna i området, som gör att avstånden blir korta, tidsmässigt om än inte geografiskt. Detta är en del av det som gör Leaderområdet så attraktivt för människor att bo, leva och verka i, samt att besöka.

Samtidigt kan närheten också vara ett hot – det är lätt att bo på landsbygderna och arbeta eller driva företag i större städer och det kan vara ett kort steg, framför allt för unga, att flytta från landsbygd till stad. Det riskerar att utarma landsbygderna både på service och företag.

Den stora och täta befolkningen och närheten till ett stort antal större städer inom och strax utanför området, kan även skapa upplevelsen att det *mentalt* är ganska långt ”från Fellingsbro till Upplands-Bro”, trots att det endast är ca 15 mil mellan östra och västra änden av Leaderområdet; det finns helt enkelt så många människor och så många intressanta platser däremellan. Den stora och täta befolkningen gör även att det heller inte finns några tydliga utmärkande drag för Leader Mälardalen och de människor som bor i här. Det finns egentligen ingen självklar geografisk avgränsning eller något tydligt sammanhållande kitt i området, som det finns exempelvis i Bergslagen eller på Gotland. *Mälardalen* sträcker sig långt utanför Leaderområdets gränser och på många lokala platser inom Leaderområdet finns en mer lokal anda som är lättare att identifiera sig med än i Leader Mälardalens område som helhet. De som bor i området känner mer samhörighet lokalt i exempelvis Lungerbygden eller Fjärdhundraland än i hela området Leader Mälardalen. Det kan uppfattas som en svaghet för Leader Mälardalens område som helhet, men sammanhållningen och den lokala anda som finns på många platser i

området är en stor styrka för den lokala utvecklingen och också stor en del i den lokala attraktiviteten.

Föreningsliv

Leader Mälardalen har ett starkt och mångskiftande föreningsliv, som skapar nätverk och bidrar till den lokala samhörigheten. I Leaderområdet finns ett stort och stabilt ideellt engagemang lokalt, både för intern föreningsverksamhet och för allmän lokal utveckling. På många platser finns också samverkan, både föreningar emellan och mellan föreningar och kommun. Framför allt på landsbygderna och i områdets mindre tätorter är föreningslivet en viktig faktor för sammanhållningen i bygden.

Många föreningar upplever dock problem när det gäller rekryteringen. Det är svårt att hitta tillräckligt många frivilliga ledare, styrelseledamöter etc. för att täcka behoven och det finns även en känsla av att engagemanget för att bidra till samhällsutvecklingen minskar och att ”nånannanismen” och inställningen ”jaget före laget” breder ut sig. Det upplevs även svårare än tidigare att få unga att engagera sig i och att fortsätta med föreningsverksamhet, både som utövare och som ledare och det finns ett behov av nytänkande kring hur rekryteringen till föreningarna ska kunna breddas, framför allt av unga och nysvenskar. Det finns en risk för att de eldsjälar som är bärande för föreningslivet ”bränns ut” av sitt omfattande ideella engagemang.

Det finns ett behov av mer utvecklad samverkan mellan lokala föreningar för att bli starkare tillsammans och hitta synergier i form av exempelvis gemensamma anläggningar och större möjligheter att påverka t ex kommunens prioriteringar. Ökad samverkan mellan föreningarna kan även ge större möjligheter att på olika sätt bidra till samhällsutveckling och att tillhandahålla samhällsservice.

Samhällsutveckling

Det finns ett ökat behov av att civilsamhället bidrar till samhällsutvecklingen och inte minst tillhandahåller olika samhällstjänster, framför allt på vissa platser, då det offentligas resurser inte räcker till överallt. Detta sker redan idag på många platser, men behöver utvecklas och spridas. Kopplat till detta behövs också ett mer utvecklat samarbete mellan civilsamhället och den offentliga sektorn.

I Leaderområdet finns skillnader och segregation mellan olika platser och olika grupper i samhället; mellan stad och landsbygd, mellan större och mindre städer, mellan olika bostadsområden i tätorterna samt mellan olika grupper av invånare i området. Dessa skillnader har lett till minskad tillit och ökad polarisering, ökad förekomst av kriminalitet på vissa platser och sämre folkhälsa vilket kan hämma utvecklingen i området. Inom alla dessa områden kan det lokala civilsamhället och en utökad lokal samverkan göra stor skillnad.

Ett problem i Leaderområdet, såväl som på andra ställen är den ökande psykiska ohälsan, inte minst bland unga. Problemet är komplext och har många orsaker, men en känsla av utanförskap och att inte kunna påverka sin situation är viktiga faktorer. Den psykiska ohälsan har ökat ytterligare genom pandemin, med social distansering, stängda skolor och begränsningar i fritidsverksamheter.

I området finns ett behov av fler inkluderande mötesplatser. På många platser i området finns gott om lokala mötesplatser, men en del av dem har behov av utveckling och på vissa håll saknas mötesplatser helt. Lokala mötesplatser som är öppna och tillgängliga för alla ökar den lokala attraktiviteten, förbättrar förutsättningarna för delaktighet i samhället och underlättar för den samverkan mellan människor som är en viktig drivkraft för den lokala utvecklingen.

För att kunna tillgodose behovet av arbetskraft för det lokala näringslivet och för att inte servicen i form av skola, matbutik etc. ska riskera att utarmas på landsbygderna i Leader Mälardalens område behövs ett tillräckligt stort befolkningsunderlag. Det finns efterfrågan på boende i områdets landsbygder, men på många håll saknas tillgång. Bostäder för unga, samt för äldre som vill flytta från huset, men inte vill bosätta sig i en lägenhet i staden är en bristvara i många landsbygder. Det innebär att större hus lämpliga för exempelvis barnfamiljer inte kommer ut på marknaden. Att bygga nytt kan också vara svårt, det saknas byggbara tomter och kostnaderna för att bygga på landsbygderna överstiger i vissa fall det beräknade marknadsvärdet, vilket kan göra det svårt att få lån. Att hitta sätt att få igång flyttkedjor, att koppla samman markägare med potentiella husbyggare och även att hitta nya kreativa lösningar för både kommersiell service och samhällsservice på landsbygderna är också viktiga aspekter för boende i området.

Nya former av entreprenörskap, vars främsta syfte inte är att tjäna pengar kan vara en möjlighet för att lösa servicefrågor i området. Olika typer av socialt företagande kan även vara en del av lösningen på att eldsjälar och ideella krafter som tagit sig an serviceutmaningar i området riskerar att ”bränna ut”, något som är ett hot för områdets utveckling.

Näringsliv

En viktig faktor för en hållbar utveckling i Leader Mälardalens område är att skapa goda förhållanden för stärkt entreprenörskap och företagsamhet inom alla sektorer och för alla invånare, oavsett kön, etniskt ursprung, ålder eller utbildning.

Leaderområdet har idag ett tämligen starkt näringsliv och ett ökande småföretagande och många av områdets kommuner har gott företagsklimat, men det finns också brister och svagheter. Många företag upplever svårigheter att hitta rätt arbetskraft, framför allt mindre företag på landsbygderna. Det finns ett tydligt hot mot den lokala handeln från stora köpcentra i utkanten av större städer samt inte minst från den ökande näthandeln, som fått ytterligare uppsving under

pandemiåren. Samtidigt är den ökande näthandeln en stor möjlighet, både för den lokala handeln och för andra typer av företag i området.

Det finns en stor potential i att utveckla besöksnäringen i området, genom hållbart nyttjande av områdets omfattande kultur- och naturresurser, inte minst våra sjöar och vattendrag. Här finns goda möjligheter både att utveckla befintliga företag och främja nya, men även områdets föreningar kan och vill bidra till besöksnäringens utveckling.

De resurser jord- och skogsbruksföretagarna i området förfogar över; natur- och kulturhistoriskt intressanta miljöer, lokal mat, djur, rid- och vandringsleder, jakt och fiske, samt möjligheter till en mängd olika typer av aktiviteter, har goda förutsättningar för att användas i besöksnäringssammanhang i ännu större utsträckning än vad som sker redan idag, i och med det ökande intresset för friluftsliv och naturupplevelser. Samtidigt behöver man säkerställa att nyttjandet av naturen sker på ett långsiktigt hållbart sätt som inte påverkar jord- och skogsbruket negativt.

Lokalproducerad mat har en ökande efterfrågan bland områdets invånare, inte minst ur ett hållbarhetsperspektiv. Den lokala livsmedelsproduktionen i området är en styrka som har goda möjligheter att utvecklas ytterligare och är också viktig för krisberedskapen i området.

För lantbrukarna i Leaderområdet finns även möjligheter inom energisektorn. Hållbara energilösningar är viktiga för en minskad miljö- och klimatpåverkan. Grödor som salix och oljeväxter för eldning och drivmedel är sådant som funnits länge i området och solenergi, vindkraft och biogas är andra alternativ där det finns ett växande intresse. Solceller är något som fler och fler väljer att installera, både företag och privatpersoner.

Utökad samverkan mellan företagen i Leader Mälardalen är något som lyfts fram som en möjlighet för att stärka företagandet i området. Exempelvis är samverkan för att skapa paketlösningar med mat, boende och upplevelser en möjlighet för att stärka besöksnäringen i området. Gemensam marknadsföring och distributionslösningar som gynnar flera är andra områden där det finns potential för samverkan.

Integration

Under de senaste åren har utrikes födda svarat för en stor del av det ökade antalet invånare i arbetsför ålder. Det är dock stora skillnader i andelen sysselsatta mellan utlandsfödda och personer som är födda i Sverige. Att snabbare integrera nya invånare i samhället och på arbetsmarknaden är en viktig del i att lösa både segregationen och behovet av arbetskraft. Här har områdets föreningsverksamhet och civilsamhälle stor möjlighet att bidra. Fler nya svenskar i

föreningsverksamheterna kan bidra både till integrationen och till att täcka behovet av ideella krafter i verksamheterna.

Digitalisering

Digitaliseringen är en förutsättning för Leaderområdets utveckling. Snabb och stabil internetuppkoppling är en förutsättning för att kunna bo och leva, arbeta, inte minst på distans, och driva företag i hela området. På de platser där detta fortfarande saknas finns behov av mobilisering för att lösa frågan lokalt. Det finns även ett behov av att bli bättre på att använda digitala verktyg, både bland befolkningen och bland företagen. En ökad digitalisering bland exempelvis äldre kan ge en höjd känsla av delaktighet i samhället och ett utvecklat användande av digitala verktyg för information, marknadsföring och paketering är en stor möjlighet för att öka attraktionskraften bland besöksnäringsföretag.

Smarta bygder

En styrka i Leader Mälardalens område är att här finns ”smarta bygder”, där man arbetar för att hitta nytänkande och hållbara gemensamma lösningar på lokala behov. Tillsammans utvecklar man bygden utifrån de unika förutsättningar som finns på platsen och de unika kunskaper och kompetenser som invånarna på platsen har. Detta är något som det finns goda möjligheter att utveckla ytterligare på flera platser i området och det är också något som behövs för att bidra till en hållbar utveckling i hela Leaderområdet, ekonomiskt, miljö-och klimatmässigt och socialt.

Mer cirkulära lokala samhällen, där livsmedel, varor och tjänster produceras och konsumeras så lokalt som möjligt och där man samverkar och nyttjar varandras kompetenser är något som kan förstärkas för att minska miljö- och klimatpåverkan samt att öka resiliensen i bygderna. På landsbygderna är ofta bilen det enda alternativet för transport och mer cirkulära lokalsamhällen gör att behovet av resande minskar. Exempelvis lokala bilpooler, organiserad samåkning och andra kreativa lösningar kan också bidra till minskad klimatpåverkan och en mer hållbar utveckling där lokal samverkan spelar en avgörande roll.

I smarta bygder kan också digitalisering spela en stor roll, innovativa, lokala lösningar kan underlättas av digitalisering. Det finns även behov av att skapa nätverk och samarbeten för kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan landsbygderna, samt mellan städer och landsbygder, kring gemensamma utmaningar och lösningar.

Samverkan

Covid 19-pandemin som drabbat världen under 2020 och 2021 är den mest allvarliga hälsomässiga och ekonomiska krisen sedan andra världskriget. Globalt, nationellt och lokalt i Leader Mälardalen har pandemin fått stora konsekvenser, på både kort och lång sikt. Den har påverkat föreningslivet, folkhälsan, arbetsmarknaden och näringslivet och även satt ljus på samhällets sårbarhet och behovet av krisberedskap. Trots pandemin är den långsiktiga bedömningen att

Leaderområdet fortsatt har goda förutsättningar för framtida utveckling. Leadermetoden med sitt fokus på lokala lösningar och samverkan kan bidra till återhämtningen efter pandemin och även till ökad motståndskraft i eventuella framtida kriser.

Stärkt samverkan är något som lyfts fram som ett behov och en möjlighet inom i stort sett alla områden i Leader Mälardalen. Samverkan mellan föreningar, mellan företag, mellan civilsamhälle och kommun, mellan unga och äldre, mellan människor med olika kulturell och etnisk bakgrund. Samverkan mellan människor bidrar till att öka attraktiviteten i området, främja företagande och sysselsättning, öka delaktigheten i samhället och förbättra förutsättningarna för en långsiktigt hållbar utveckling av Leader Mälardalen.

4 Mål, insatsområden och indikatorer

4.1 Vision

Visionen för Leader Mälardalen är: *Ett välmående och hållbart Leaderområde med god livskvalitet, skapat genom samverkan och lokalt engagemang.*

Visionen är framtagen av Leader Mälardalens partnerskap i en gemensam process och bygger både på områdets behov, som kommit fram i den SWOT-analys som genomförts i bred samverkan i området, och på Leadermetodens principer. Det utvecklingsarbete som ska genomföras för att uppnå *ett välmående och hållbart Leaderområde med god livskvalitet*, ska ske genom Leadermetoden, där underifrånperspektiv och samverkan är avgörande beståndsdelar. Partnerskapet bedömer metoden som så viktig att den även ska framgå i visionens formulering. Leader Mälardalens vision kommer att vara vägledande i allt arbete med strategins genomförande.

4.2 Mål

Leader Mälardalen har, utifrån Leaderområdets behov och i samordning med övriga planer som är viktiga för områdets utveckling, identifierat tre mål att arbeta mot:

- Attraktivare och smartare bygder
- Ökad delaktighet
- Stärkt entreprenörskap och företagande

Dessa mål, förutom att de adresserar de behov som identifierats i området, bidrar även till att uppnå målen för *Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling*, främst det allmänna målet *Förbättra den socioekonomiska strukturen i landsbygdsområden*. Leader Mälardalens mål kan även i viss omfattning bidra till målen *Stödja miljövård och klimatåtgärder och bidra till unionens miljö- och klimatrelaterade mål* samt *Främja en smart, motståndskraftig och diversifierad jordbrukssektor för livsmedelstryggheten*.

Målen i Leader Mälardalens utvecklingsstrategi bidrar också till de särskilda målen i *Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling,* främst målet *Främja sysselsättning, tillväxt, jämställdhet mellan könen, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet bioekonomin och hållbart skogsbruk*, men även i viss utsträckning övriga åtta särskilda mål.

Leader Mälardalens mål och insatsområden bidrar även till flera av de målsättningar som definierats i de fyra regionala utvecklingsstrategier som berör Leaderområdet. Samtliga RUS bygger på de globala hållbarhetsmålen och prioriterar trygga, likvärdiga och attraktiva livsmiljöer och livsvillkor, delaktighet

och demokrati och goda förutsättningar för nyskapande näringsliv och turism. Leader Mälardalens mål *Attraktivare och smartare bygder*, *Ökad delaktighet* och *Stärkt entreprenörskap och företagande* är målsättningar som även går i linje med samtliga berörda kommuners olika planer.

De flesta dokument som sätter ramarna för Leaderområdets utveckling pekar ut liknande förutsättningar och utmaningar och formulerar även liknande målsättningar, på lite olika nivå. Det Leader Mälardalen särskilt kan bidra med i utvecklingsarbetet i samtliga berörda kommuner och regioner i området är att Leader stöttar och arbetar på *den mest lokala nivån*. Leader bidrar till att ge varje enskild ort och bygd möjlighet både till egen utveckling lokalt och till att bidra till de större övergripande målsättningarna, både i Leader Mälardalens egen strategi och i övriga planer som berör området. Leader Mälardalens målsättningar är formulerade specifikt för den mest lokala nivån.

Leader Mälardalens mål *Attraktivare och smartare bygder* gäller både ökad attraktivitet och livskvalitet för boende i Leaderområdet och attraktivitet som besöksanledning.

Attraktivitet och livskvalitet för dem som bor i området handlar om förbättrade förutsättningar för att få bygder med tillräckligt många invånare för en god servicenivå och livskraftiga företag. Det kan handla om allt från nya boendelösningar och fungerande kommunikationer till utegym och ridleder. Det kan även röra sysselsättning: både arbetstillfällen och fritidssysselsättning i form av kultur, idrott och ett rikt föreningsliv, samt olika typer av mötesplatser. Samtliga områden har även betydelse för förbättrad folkhälsa.

Attraktivitet som besöksanledning handlar bland annat om tillgängliggjorda och utvecklade besöksmål och upplevelser, vilket kan bidra till utökad besöksnäring i Leaderområdet.

Målet *Attraktivare och smartare bygder* handlar även om mer hållbara och resilienta lokalsamhällen, bland annat genom smart nyttjande av ny teknik och digitalisering, genom lokalt engagemang och samverkan och genom smart och hållbart nyttjande av lokala resurser.

I SWOT-analysen har vi sett att vårt område redan idag har en relativt stark attraktionskraft, både för boende och besökare. Attraktionskraften grundar sig bland annat i en väl utvecklad infrastruktur, ett starkt föreningsliv och närheten till natur och friluftsliv. Det finns dock en del svagheter och utmaningar, bland annat bristen på tillgängligt boende på attraktiva platser och behovet av fler inkluderande mötesplatser. Det finns goda möjligheter att utveckla besöksnäringen och även stärka attraktionskraften för boende och inflyttare i området, genom hållbart nyttjande av områdets natur och kulturarv. I analysen har vi även identifierat behovet av ”smartare” bygder, som på innovativa sätt och i samverkan arbetar bland annat för mer hållbara, cirkulära och resilienta bygder, för att kunna möta

både de utmaningar vi står inför inom klimat- och miljöområdet och andra typer av eventuella framtida kriser.

Målet *Ökad delaktighet* handlar om förbättrad social inkludering i Leaderområdet. Oavsett kön, ålder, etnicitet, funktionsvariation etcetera ska alla kunna delta i samhället på lika villkor utifrån vars och ens förutsättningar och målet handlar om att färre ska behöva befinna sig i någon form av utanförskap samt även om förbättrad psykisk folkhälsa. *Ökad delaktighet* handlar även om utvecklad demokrati och förbättrade möjligheter för människor att tillsammans ta tag i sin egen situation – *empowerment*. Det handlar om ett utökat engagemang för samhällets utveckling, framför allt lokalt, men även på mer övergripande nivå.

I SWOT-analysen har vi identifierat att civilsamhället är en oerhört viktig kugge i utvecklingen av vårt område, men också att det finns en del problem relaterade till föreningslivet som vi behöver adressera. Många aktörer upplever problem när det kommer till att rekrytera medlemmar som kan och vill engagera sig i ideell verksamhet. Engagemanget hos individer för att bidra till samhällsutvecklingen tycks minska, samtidigt som behovet av den ideella sektorns samhällsengagemang ökar, allteftersom den offentliga sektorn får allt svårare att tillgodose behovet av olika typer av samhällsservice. Andra problem som identifierats i behovsanalysen är den ökade segregationen mellan olika grupper, den ökande kriminaliteten i vissa delar av vårt område och den ökande psykiska ohälsan, särskilt bland unga. Ett ökat engagemang i samhället och ett utökat samarbete mellan civilsamhället och den offentliga sektorn skulle kunna bidra till att lösa en del av dessa problem och är därför en viktig del av målet *Ökad delaktighet*.

Målet *Stärkt entreprenörskap och företagande* gäller både utvecklade befintliga företag och utökat nyföretagande, och kopplat till det även ökad sysselsättning. Företagsutvecklingen ska ske på ett långsiktigt hållbart sätt, utan negativ påverkan på miljö, klimat eller människor. *Stärkt entreprenörskap och företagande* handlar även om människors utvecklade entreprenöriella förmågor, inte enbart kopplat till traditionellt företagande, utan även om förbättrad innovationskraft och kreativitet hos människor. Även ett stärkt socialt företagande och att fler samhällstjänster kan tillhandahållas av civilsamhället ryms inom detta mål.

I behovsanalysen ser vi att företagande och entreprenörskap är viktiga tillgångar för utvecklingen i vårt område, som vi behöver lägga kraft på att förstärka. I området finns i grunden ett starkt och diversifierat näringsliv, men på många platser har företagen svårt att rekrytera rätt arbetskraft. Pandemin har även drabbat företagen i området hårt, med ökad arbetslöshet som följd, vilket ytterligare förstärker behovet av *Stärkt entreprenörskap och företagande* i alla dess former, för att på sikt uppnå *Ett välmående och hållbart Leaderområde med god livskvalitet, skapat genom samverkan och lokalt engagemang.*

4.3 Insatsområden

Leader Mälardalen har identifierat tre insatsområden som utvecklingsinsatserna ska ske inom:

- Attraktiva och smarta bygder
- Delaktighet
- Entreprenörskap och företagande

För att kunna beviljas stöd från Leader Mälardalen behöver projekten genomföras inom något av ovanstående områden. Insatsområdena är starkt kopplade till de mål för Leaderområdet som identifierats via den behovsanalys som genomförts i området. Projekt inom samtliga insatsområden kan bidra till samtliga mål för området.

Insatsområdet *Attraktiva och smarta bygder* är stort och omfattande. Här ryms allmän orts-, bygde- och landsbygdsutveckling, satsningar för att skapa förutsättningar för en bättre folkhälsa, liksom att skapa och utveckla olika typer av mötesplatser som är inkluderande för alla. Det kan också röra sig om insatser för att skapa lokala evenemang, satsningar inom och för att utveckla hållbar besöksnäring, både på land och vatten, men också insatser för utökad lokal service och att skapa lokala förutsättningar för förbättrad infrastruktur och kommunikation.

Inom insatsområdet *Attraktiva och smarta bygder* ryms även insatser för stärkt koppling och minskad polarisering mellan stad och landsbygd. Här ser vi också satsningar på innovativa och kreativa lösningar på lokala problem och utmaningar, samt insatser för smart nyttjande av ny teknik ock digitalisering för att nå en hållbar lokal utveckling. Smarta insatser för mer hållbara och resilienta lokalsamhällen, exempelvis för att uppnå en mer cirkulär lokalekonomi ryms också här, liksom specifika satsningar för klimat och miljö.

Insatsområdet *Delaktighet* rymmer insatser som syftar till att förbättra den sociala inkluderingen i Leaderområdet, det vill säga insatser som syftar till att alla, oavsett kön, ålder, etnicitet, funktionsvariation etcetera, ska kunna delta i samhället på lika villkor utifrån var och ens förutsättningar och till att färre ska behöva befinna sig i någon form av utanförskap. Det kan röra sig om satsningar för att stötta och utveckla förmågor hos individer, exempelvis människor som av olika anledningar befinner sig långt från arbetsmarknaden. Det kan också handla om utvecklandet av olika typer av sociala företag som leder till utökad social inkludering och bättre livskvalitet.

Inom insatsområdet *Delaktighet* ser vi även riktade insatser för unga, exempelvis paraplyprojekt för att stötta ungas egna idéer. Satsningar för en bättre psykisk folkhälsa, projekt som syftar till att bygga nätverk och skapa engagemang och delaktighet i den lokala utvecklingen samt projekt för demokratiutveckling ryms också under detta insatsområde.

Insatsområdet *Entreprenörskap och företagande* rymmer både insatser för att utveckla befintliga företag och för att öka nyföretagandet. Det kan handla om satsningar för att hitta nya lösningar för kapitalförsörjning och för att främja ett ökat intresse för att driva företag i olika slags bolagsformer, men även rena företagsutvecklingsinsatser, som marknadsföring och kompetensutveckling. Utvecklingen behöver alltid ske på ett långsiktigt hållbart sätt och olika företagsutvecklande insatser inom miljö- och klimatområdet specifikt passar också inom insatsområdet.

Inom insatsområdet *Entreprenörskap och företagande* ryms även insatser för att utveckla människors entreprenöriella förmågor och för att främja innovationskraft och kreativitet hos människor. Även inom detta insatsområde är unga prioriterade. Insatser för ett ökat entreprenörskap bland unga på landsbygderna kan leda till meningsfull sysselsättning och innebära att unga stannar kvar i bygden eller återvänder efter t ex studier.

Inom insatsområdet *Entreprenörskap och företagande* ser vi även satsningar för att främja utökad samverkan och nya samverkansformer mellan företag. Även insatser för utökat socialt företagande och för att civilsamhället ska kunna bidra mer med olika typer av samhällstjänster ryms inom detta insatsområde.

4.4 Indikatorer och målvärden

Leader Mälardalen har valt nio indikatorer för att mäta måluppfyllelsen i den lokala utvecklingsstrategin: Två EU-indikatorer, *”Miljö och klimatprojekt”*, samt *”Ny sysselsättning”*, tre nationella, *Nya mötesplatser, Nya fritids- och kulturverksamheter* samt *Nya nätverk och samarbeten* och fyra lokala, *Bevarade fritids- och kulturaktiviteter, Bevarade mötesplatser, Utökade nätverk* samt *Återkommande evenemang*, Bedömningen är att samtliga valda indikatorer kan användas för att mäta måluppfyllelsen för samtliga mål och inom samtliga insatsområden.

R.23a ”Miljö- och klimatprojekt”

Miljö- och klimatrelaterade insatser kan förekomma inom samtliga insatsområden i strategin, *Attraktiva och smarta bygder, Delaktighet* och *Entreprenörskap och företagande*. Miljö- och klimatrelaterade insatser kan även bidra till samtliga mål i strategin, *Attraktivare och smartare bygder, Ökad delaktighet,* och *Stärkt entreprenörskap och företagande*. Därutöver ska miljö och klimatmässig hållbarhet även genomsyra hela Leader Mälardalens verksamhet och strategi, varför vi bedömer det som rimligt att mäta *antal Miljö och klimatprojekt.*

Målet *Attraktivare och smartare bygder* rymmer bland annat en mer cirkulär och hållbar lokal ekonomi och en stärkt besöksnäring genom hållbart nyttjande av naturen, där miljö- och klimatprojekt har sin givna plats.

Målet *Ökad delaktighet* handlar om förbättrad social inkludering, utvecklad demokrati och ett stärkt samhällsengagemang. Även för att uppnå detta kan miljö- och klimatrelaterade insatser förekomma. Vi vet att hållbarhetsfrågorna engagerar människor, varför olika miljö- och klimatprojekt väl kan bidra till målet *Ökad delaktighet*.

Målet *Stärkt entreprenörskap och företagande* rymmer bland annat utvecklade företag och utökat nyföretagande, på ett långsiktigt hållbart sätt. Miljö och klimatprojekt kan i mycket stor utsträckning bidra även till detta mål.

R.31 ”Ny sysselsättning”

Insatser som specifikt syftar till att skapa ny sysselsättning, men kanske framför allt insatser som har som en positiv ”bieffekt” att de skapar arbetstillfällen kan förekomma inom samtliga insatsområden i strategin och kan även bidra till samtliga mål i strategin.

Målet *Attraktivare och smartare bygder* rymmer exempelvis bygdeutveckling och utökad hållbar besöksnäring, som kan leda till ökad sysselsättning, kanske främst på lång sikt. Många projekt inom dessa områden syftar till att *skapa förutsättningar* för utökad sysselsättning, men det finns även goda möjligheter för att genomföra projekt för attraktivare bygder som skapar nya arbetstillfällen redan inom projekttiden. Målet handlar även om smartare, mer cirkulära och resilienta lokalsamhällen, och satsningar som syftar till detta kan också leda till ny sysselsättning lokalt.

Målet *Ökad delaktighet* handlar om förbättrad social inkludering, utveckling av demokratin och ett stärkt samhällsengagemang. Olika insatser som syftar till ökad delaktighet kan också bidra till ny sysselsättning, exempelvis projekt som syftar till ökad integration eller att skapa arbetsintegrerade sociala företag.

Målet *Stärkt entreprenörskap och företagande* gäller både utvecklade företag och utökat nyföretagande och kopplat till det också ökad sysselsättning. Olika företagsutvecklande insatser kan på ett självklart sätt bidra till ökad sysselsättning.

N.05 Nya mötesplatser

Projekt som skapar nya mötesplatser kan förekomma inom samtliga insatsområden i Leader Mälardalens utvecklingsstrategi. Nya mötesplatser kan även bidra till samtliga mål i strategin.

För att nå målen *Attraktivare och smartare bygder* och *Ökad delaktighet* krävs inkluderande och tillgängliga mötesplatser, där människor har möjlighet att träffas. Även för att må målet *Stärkt entreprenörskap och företagande* krävs mötesplatser, då en viktig framgångsfaktor för att utveckla företagen i området bedöms vara en utökad samverkan mellan företag, både inom och mellan branscher. Möten och samverkan främjar även kreativitet och entreprenöriella förmågor hos människor.

Därför bedömer vi det som rimligt att mäta antal nya mötesplatser för att se hur väl samtliga mål nåtts.

N.06 Nya fritids och kulturverksamheter

Även projekt som skapar nya fritids- och kulturverksamheter kan förekomma inom samtliga insatsområden och bidra till samtliga mål i strategin. Ett större utbud av fritids- och kulturverksamheter på en plats kan bidra till dess attraktivitet, både för boende och besökare, varför indikatorn bedöms kunna mäta hur väl målet *Attraktivare och smartare bygder* nås. Likaså kan tillgänglighet till fler fritids- och kulturverksamheter bidra till en känsla av ökad delaktighet i samhället, så indikatorn kan även mäta målet *Ökad delaktighet*. Därutöver kan tillgången till nya fritids- och kulturverksamheter bidra till att främja ett *Stärkt entreprenörskap och företagande*, såtillvida att fritids- och kulturverksamheter i stor utsträckning kan bidra till att främja kreativitet och entreprenöriell förmåga hos individer.

N.07 Nya nätverk och samarbeten

Den nationella indikatorn *Nya nätverk och samarbeten* bedöms, tillsammans med den lokala indikatorn *Utökade nätverk,* vara den absolut viktigaste indikatorn för att mäta framgången i Leader Mälardalens utvecklingsstrategi. Liksom övriga indikatorer kan *Nya nätverk och samarbeten* förekomma inom samtliga insatsområden och bidra till samtliga mål i strategin. Leadermetoden bygger på samarbete, engagemang och lokal förankring. Ett utvecklat lokalt samarbete, mellan människor, föreningar, organisationer och företag är ofta en förutsättning för såväl *Attraktivare och smartare bygder*, som för *Ökad delaktighet* och *Stärkt entreprenörskap och företagande*. Därför har vi valt att mäta denna indikator för att bedöma om vi uppnår målen i strategin.

L.13 Bevarade fritids- och kulturaktiviteter

Likväl som projekt som skapar nya fritids- och kulturverksamheter kan projekt som *bevarar och utvecklar* fritids och kulturaktiviteter förekomma inom samtliga insatsområden och bidra till samtliga mål i strategin. Utbudet av fritids- och kulturverksamheter på en plats kan påverka dess attraktivitet, likväl som möjlighet att delta i fritids- och kulturverksamheter både kan påverka känslan av delaktighet i samhället och främja kreativitet och entreprenöriell förmåga hos individer. Att mäta antalet fritids- och kulturaktiviteter som bevaras och/eller utvecklas genom de projekt som genomförs med stöd av Leader Mälardalen bidrar därför till bedömningen av huruvida målsättningarna i strategin uppnås.

L.14 Bevarade mötesplatser

Likväl som projekt som skapar nya mötesplatser kan projekt som *bevarar och utvecklar* mötesplatser förekomma inom samtliga insatsområden och bidra till samtliga mål i Leader Mälardalens utvecklingsstrategi. Inkluderande och tillgängliga mötesplatser krävs för att uppnå samtliga av Leader Mälardalens

målsättningar, och i området finns behov av insatser för att bevara befintliga mötesplatser, likväl som att skapa nya. Därför är det lämpligt att mäta antal bevarade mötesplatser för att bedöma hur väl samtliga mål i utvecklingsstrategin har uppnåtts.

L.31 Utökade nätverk

Den lokala indikatorn *Utökade nätverk* bedöms vara en av de viktigaste indikatorerna för att mäta framgången i Leader Mälardalens utvecklingsstrategi. *Utökade nätverk* kan förekomma inom samtliga insatsområden och bidra till samtliga mål i strategin. Som beskrivits under indikatorn *Nya nätverk och samarbeten* är utvecklat lokalt samarbete en förutsättning för såväl *Attraktivare och smartare bygder*, som för *Ökad delaktighet* och *Stärkt entreprenörskap och företagande*. Därför är även indikatorn *Utökade nätverk* ett bra mått på om vi närmar oss målsättningarna i strategin.

L.51 Återkommande evenemang

Även projekt som skapar återkommande evenemang kan förekomma inom samtliga insatsområden och bidra till samtliga mål i strategin. Satsningar på att skapa återkommande evenemang på en plats kan bidra till dess attraktivitet, både för boende och besökare, varför indikatorn bedöms kunna mäta hur väl målet *Attraktivare och smartare bygder* nås. Likaså kan medskapandet av nya och återkommande evenemang bidra till en känsla av ökad delaktighet i samhället, varför indikatorn även kan mäta målet *Ökad delaktighet*. Därutöver skapandet av återkommande evenemang bidra till att främja ett *Stärkt entreprenörskap och företagande*. Själva processen kring att skapa nya och återkommande evenemang kan bidra till att främja kreativitet och entreprenöriell förmåga hos individer och återkommande evenemang kan även bidra till utveckling av både befintliga och nya företag.

Lokalt ledd utveckling
LEADER
MÄLARDALEN

EU:s resultatindikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	R. 23a	Miljö/klimatrelaterad prestation genom investeringar i landsbygdsområden ”Miljö- och klimatprojekt”	Antal projekt som bidrar till mål rörande miljöhållbarhet samt begränsning av och anpassning till klimatförändringar i landsbygdsområden	
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	R.31	Tillväxt och sysselsättning i landsbygdsområden ”Ny sysselsättning”	Sysselsättningen ska ha skapats som senast vid projektslut. En heltidstjänst motsvarar 1720 timmar per år och en halvtidstjänst motsvarar 860 timmar per år.	

Nationella indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	N.05	Nya mötesplatser	Antalet mötesplatser som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. En mötesplats kan vara fysisk i form av en ny eller återställd lokal där olika verksamheter kan äga rum. Till exempel hembygdsgårdar eller övriga samlingslokaler. En mötesplats kan också vara ett digitalt forum om det är begränsat till en tydligt avgränsad målgrupp och det finns sätt att interagera. Till exempel en facebook-grupp. Hemsidor eller bloggar räknas inte.	
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	N.06	Nya fritids- och kulturverksamheter	Antalet fritids- och kulturverksamheter mötesplatser som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. Till exempel kan detta inkludera ungdomsverksamheter, teatergrupper, idrottsföreningar och språkcaféer. Endast antalet olika verksamheter ska räknas. Man ska inte räkna in antalet träffar som de haft eller antalet deltagare som medverkat.	
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet	N.07	Nya nätverk och samarbeten	Antalet nya och bestående nätverk eller samarbeten som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. För att räknas som nytt ska nätverket eller samarbetet inte ha funnits innan projektets	

Stärkt entreprenörskap och företagande	Entreprenörskap och företagande			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.	

Lokala indikatorer

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	L.13	Bevarade fritids- och kulturaktiviteter	Antal fritids- eller kulturaktiviteter som har vidareutvecklats och/eller hade upphört om inte projektet genomförts. Det är alltså inte antalet tillfällen som aktiviteterna genomförs eller antalet deltagare de har som ska räknas här.	
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	L.14	Bevarade mötesplatser	Antal fysiska eller virtuella mötesplatser som skulle upphört existera om inte projektet genomförts.	

Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	L.31	Utökade nätverk	Antal nätverk (mellan två eller flera parter) som utökats med nya medlemmar genom projektet som bedöms vara fortsätt aktiva efter projekts slut. Här ingår inte nya nätverk som mäts genom den nationella indikatorn Nya nätverk och samarbeten.	
Attraktivare och smartare bygder Ökad delaktighet Stärkt entreprenörskap och företagande	Attraktiva och smarta bygder Delaktighet Entreprenörskap och företagande	L.51	Återkommande evenemang	Evenemang som t.ex. festivaler, tävlingar, temadagar eller andra större marknadsförande och/eller identitetsskapande aktiviteter som tillkommit genom projektet med syftet att bli återkommande.	

5 Genomförande

5.1 Kommunikation

Kommunikation är en avgörande faktor för hur väl Leader Mälardalen lyckas genomföra denna utvecklingsstrategi. Att informera om möjligheterna med Leadermetoden, om Leader Mälardalens behov och utvecklingsmöjligheter och att främja och inspirera till engagemang för att bidra till områdets utveckling är några av de viktigaste uppgifterna för Leader Mälardalens kommunikation. Vi behöver även informera om det utvecklingsarbete som görs i området, dels för att inspirera till fortsatt engagemang, dels för att synliggöra det betydande bidrag till hållbar lokal utveckling i området som Leader står för. De mervärden som Leader bidrar till att utveckla, som exempelvis stärkt samhörighet i bygden, ökad framtidstro, utvecklad lokal demokrati och stärkt kreativitet är också viktiga delar att kommunicera. Ett ytterligare syfte med vår kommunikation är att bidra med en positiv och nyanserad bild av landsbygderna i vårt område, för att bidra till stärkt koppling och minskad polarisering mellan städer och landsbygder.

Målgrupperna för Leader Mälardalens kommunikation är flera:

- Potentiella stödsökande, som exempelvis samverkande föreningar och entreprenörer som vill bidra till att utveckla området på ett långsiktigt hållbart sätt.
- Samarbetspartners, som LAG-ledamöterna och deras organisationer, samt partnerskapet och medlemsorganisationerna i Leader Mälardalen.
- Allmänheten, som exempelvis boende och verksamma i Leader Mälardalens område, men även människor utanför Leaderområdet.

Leader Mälardalens kommunikation kommer att ske genom flera kanaler. Vi har en välfylld och uppdaterad webbsida och kommer därutöver främst att arbeta med sociala medier, som Facebook och Instagram. Därtill kommer visst tryckt material samt pressmeddelanden. Vi kommer att arbeta mycket med muntlig kommunikation, i olika typer av möten, som informationsmöten och workshops, både i egen regi och tillsammans med våra samarbetspartners.

I kommunikationen har LAG-styrelsen en viktig och framträdande roll. LAG-ledamöterna har ansvar för att förmedla sin organisations, sektors och kommuns behov och möjligheter in i LAG och att förmedla information om Leader Mälardalens arbete och Leadermetodens möjligheter ut i sina nätverk.

I uppstarts-och genomförandefasen är det viktigt att kommunicera möjligheterna med Leader och Leadermetoden, framför allt till potentiella stödsökande, men även till Leader Mälardalens samarbetspartners, då dessa är viktiga vidareförmedlare av information. Resultat och effekter av verksamheten behöver kommuniceras lika

mycket till beslutsfattare och medfinansiärer, som till projektsökande och allmänhet. Genom hela programperioden, från uppstartsfas till avslut, behöver vi kommunicera Leadermetodens mervärden.

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

De viktigaste aktörerna att samverka med för att utveckla Leader Mälardalens område är de människor som bor, lever och verkar här. Leader är en folkrörelse som behöver drivas från gräsrotsnivå och det lokala engagemanget är en förutsättning för en nytänkande och långsiktigt hållbar lokal utveckling genom Leadermetoden. Lokala föreningar, organisationer och företag är därför Leader Mälardalens viktigaste samarbetspartners. Detta är Leader Mälardalens övertygelse och det har varit en framgångsfaktor under två tidigare programperioder.

Utöver samarbete lokalt krävs samverkan på flera nivåer för att få bästa möjliga utveckling i området. Det är viktigt att de olika parter i området som arbetar med och för utveckling förstärker varandras arbete, kompletterar varandra där det behövs och ”drar åt samma håll”. Kommunikation, samordning och samverkan är viktiga förutsättningar för att detta ska fungera.

Leader Mälardalen är ett förhållandevis komplext Leaderområde, som inte följer traditionella administrativa gränser. Leaderområdet skär i stället ”på tvären” genom fyra regioner och för att bidra till bästa möjliga utveckling i området behöver Leader Mälardalen samverka med samtliga regioner, länsstyrelser och kommuner i området. De många berörda offentliga instanserna gör att samordning och samverkan blir mer komplicerad och mer omfattande. Inte desto mindre är den nödvändig för att uppnå en långsiktigt hållbar utveckling i området och Leader Mälardalen ser att en förstärkt samverkan med de offentliga aktörerna, framför allt regionerna, där samverkan i tidigare programperiod varit minst utvecklad, är viktig för strategins genomförande.

Leader Mälardalen strävar inför programperioden 2023–2027 efter ett starkare partnerskap inom alla sektorer, för att underlätta och förstärka genomförandet av strategin. Leader Mälardalen vill ytterligare förstärka samarbetet med inte enbart de offentliga aktörerna, utan så många som möjligt av de aktörer som bidrar till

utveckling i Leaderområdet. LRF, Företagarna, Länsbygderåden Hela Sverige ska leva, Bygdegårdsförbunden, RF-SISU och Fotbollsförbunden är exempel på aktörer med bred lokal förankring, som vi ser att det är mycket viktigt att ha en god samverkan och samordning med i Leader Mälardalens område.

Den löpnade samverkan och samordningen under programperioden kommer att ske dels genom att Leader Mälardalen kommer att genomföra regelbundna partnerskapsmöten, dels genom regelbunden dialog med de olika aktörerna, både enskilt och i olika konstellationer. Möten med de regionala partnerskapen för landsbygdsprogrammet har varit viktiga forum för samordning och information i respektive region i tidigare programperiod. Möten med region, länsstyrelse och samtliga berörda Leaderområden i respektive region är något som provats i tidigare programperiod och som kan spridas till samtliga regioner i Leaderområdet. Träffar med exempelvis samtliga eller några av Leaderområdets kommuners avdelningar för näringsliv eller kultur och fritid är andra forum som kan utvecklas. Det har visat sig finnas behov i området av att informera kommunerna om Leaders möjligheter, uppmuntra dem till att stötta beviljade och potentiella Leaderprojekt, samt även att stötta projektsökande och projektägare i dialogen med respektive kommun.

En viktig roll för Leader Mälardalen, utöver att driva, stötta och finansiera utvecklingsaktiviteter och projekt, är att lotsa idéer vidare till andra potentiella finansiärer i de fall där det passar bättre. Här är dialogen och samverkan med andra finansiärer och utvecklingsorgan viktig.

Vidare kommer Leader Mälardalen att delta i olika aktörers aktiviteter med annat syfte än Leader specifikt, för att därigenom främja utvecklingsstrategins genomförande, säkerställa synergier, åstadkomma delaktighet, lokal aktivitet och kvalitet.

Enskild och löpande dialog med respektive organisation, offentliga, ideella och privata, är ett fortsatt avgörande forum. Den enskilda dialogen med exempelvis kommuner och regioner är viktig, inte minst för att säkerställa den löpande samordningen med respektive organisations styrande dokument, som strategin samordnats med i framtagningen. Som tidigare beskrivits är Leader Mälardalens strategi utformad för att utifrån lokala behov och förutsättningar förstärka och komplettera områdets övriga styrande dokument, som regionala utvecklingsstrategier och översiktsplaner.

Utöver samverkan och samarbete inom Leader Mälardalens område, ser vi att samverkan med andra Leaderområden, både inom och utanför Sverige, är viktigt för den lokala utvecklingen i Leader Mälardalen. Erfarenheten från tidigare programperioder visar att samarbete med andra Leaderområden bland annat främjar kunskapsutveckling och lärande, utöver att det utvecklar det specifika projekt som samarbetet gäller.

Leader Mälardalen har bland annat ett etablerat samarbete med flera LAG i Litauen, som vi hoppas kunna fortsätta i programperioden 2023-2027. I samarbetet med Litauen har även ett av våra grannområden, Leader Nedre Dalälven, varit med och även där ser vi stora möjligheter att fortsätta samarbeta kring olika insatser.

Det finns även stor potential i att samarbeta med övriga Leaderområden runt våra båda stora sjöar, Mälaren och Hjälmaren, i utvecklingsområden som rör sjöarna. Leader Mälardalen bedömer att nationellt och transnationellt samarbete och nätverksskapande är en viktig del av Leadermetoden och vi är öppna för all samverkan med aktörer utanför området, som kan utveckla Leader Mälardalens område.

LUS; Lokal Utveckling Sverige, den nationella Leaderföreningen, är också en viktig aktör att samverka med i kommande programperiod. LUS arbetar med att föra fram och driva frågor gällande leadermetoden i ett nationellt och internationellt perspektiv, att underlätta för ett lyckat genomförande av Leader samt att öka kunskapsutbytet mellan Leaderorganisationerna, vilka är viktiga delar för det lokala genomförandet av strategin.

5.4 Effekter

Till skillnad från *resultat,* som uppstår i direkt anslutning till ett projekt och sedan kan försvinna, är *effekter* bestående förändringar på längre sikt. När man pratar om effekter menar man ofta förändringar i exempelvis befolkningsstruktur eller industristruktur, något som kan vara svårt att uppnå genom enskilda Leaderprojekt, då de ofta är förhållandevis små och lokala, men sammantaget kan Leaderprojekten bidra till strukturella effekter. Effekter kan också handla om mjuka värden som ökad trygghet eller nöjdhet i bygden, något som Leadermetoden och Leaderprojekten förhållandevis ofta leder till.

För att stimulera och främja långsiktiga effekter i Leader Mälardalens område kommer stort fokus att läggas på att säkerställa att projekten genomförs med Leadermetoden. Metoden, med sitt fokus på samverkan och lokal förankring, är i sig effektfrämjande, då den lokala förankringen och engagemanget för projekten underlättar långsiktigheten i projektens resultat och bidrar till effekter som stärkt socialt kapital och förbättrad lokal styrning och demokrati. Erfarenheten visar att de projekt som har en god lokal förankring och ett stort lokalt engagemang ofta ger bestående mjuka effekter som ökad stolthet och stärkt samhörighet i bygden.

I Leader Mälardalens arbete med kommunikation, kommer tyngdpunkten att ligga på möjligheterna till lokal utveckling genom *Leadermetoden*. I dialogen med projektsökande under ansökningsprocessen läggs stor vikt vid förankringsarbete, samarbetskonstellation, långsiktighet och effekter. Vi kommer att arbeta med urvalskriterier som, utöver att mäta i vilken utsträckning projekten förväntas ge bestående resultat, som bidrar till Leader Mälardalens mål och vision, även mäter

hur väl Leadermetoden ska användas i projektets genomförande och om projektet därmed kan förväntas ge långsiktiga effekter.

En viktig del i Leader Mälardalens arbete är att bidra till att utveckla nätverk och samarbeten mellan parter i och utanför Leader Mälardalens område, samt att främja lärande, både inom projekten och mellan olika projekt och samarbetskonstellationer, något som också bedöms främja effekter. Smartare bygder där man arbetar med lokalt engagemang, lärande och samverkan bedöms ge både hållbar utveckling och långsiktiga effekter.

Att Leader Mälardalens strategi och arbete stimulerar och främjar effekter betyder inte att varje enskilt genomfört projekt kommer att uppnå effekter. En del i arbetet med att uppnå effekter är att våga testa nya idéer. Leader Mälardalens strategi ger stort utrymme för nytänkande, innovation och att våga prova nya lösningar och den lämnar även utrymme för misslyckande.

Det är Jordbruksverket som i ett senare skede, efter programperiodens slut, utvärderar Leaders effekter. Leader Mälardalen kommer dock att löpande följa upp och utvärdera både projektens genomförande och resultat, samt Leader Mälardalens eget arbete. Det ger kunskaper och erfarenheter för att löpande förbättra arbetet med att genomföra utvecklingsstrategin och tillsammans med projektägarna främja effekter i området.

5.5 Hur främjar strategin innovation?

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

Enligt Sveriges Kommuner och Regioner är innovationer *nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.* Värdet uppstår i nyttiggörandet och tillämpningen av en idé och kan vara ekonomiskt, socialt eller miljömässigt.

Innovationer kan vara produkter, processer eller en kombination av dem. En innovation kan vara ny för organisationen eller för hela marknaden, på den lokala platsen eller globalt. Det viktiga är dock att innovationen ska finnas *tillgänglig/i bruk*. En produkt som ännu inte finns på marknaden och en ny process som ännu inte används är ännu ingen innovation, utan snarare en ”uppfinning”.

Innovation en av förutsättningarna för att nå en långsiktigt hållbar lokal utveckling och målen i Leader Mälardalens strategi: *Attraktivare och smartare bygder, Ökad delaktighet* och *Stärkt entreprenörskap och företagande*. Innovation är även en av Leadermetodens sju principer och är därmed en integrerad del av Leader

Mälardalens arbete. Leadermetoden, med sitt fokus på samverkan, engagemang och nytänkande, lokala lösningar är i sig innovationsfrämjande.

Tillgång till kunskap är en viktig aspekt för att skapa och främja innovationer. Leader Mälardalen samverkar i genomförandet av strategin med lokala, regionala och nationella aktörer. Leader Mälardalen bidrar även till att utveckla nätverk och samarbeten mellan parter i och utanför området, samt att främja lärande inom och mellan projekt och samarbetskonstellationer. Det främjar både innovation och långsiktiga effekter.

Leader Mälardalen stöttar utveckling av smartare bygder, som arbetar för utökad samverkan och användande av lokal kunskap och kompetens, för att finna innovativa, hållbara lösningar på lokala behov.

En annan viktig förutsättning för att kunna arbeta med innovationer är tillgång till ekonomiska resurser. Leader Mälardalen kan dels stötta och finansiera innovationer och innovativa projekt, dels lotsa idéer vidare till andra potentiella finansiärer i de fall där det passar bättre.

I kommunikationen av möjligheterna med Leader kommer Leader Mälardalen att lägga särskild vikt vid att uppmuntra till innovationer och innovativa projekt. Alla Leader Mälardalens insatsområden ger stort utrymme för nytänkande, innovation och att våga prova nya lösningar. Liksom under föregående programperiod kommer innovation att vara en viktig aspekt i urvalsprocessen. Någon nivå av innovation och nytänkande i projekten kommer att vara en förutsättning för att beviljas stöd av Leader Mälardalen. Leader ska kunna vara en ”experimentverkstad” för lokal utveckling och då behöver det även lämnas utrymme för misslyckande. Satsningar som är 100 procent säkra är sällan innovativa.

5.6 Övergripande principer

Leader Mälardalens strategi och arbete ska i alla delar sträva efter de övergripande principer som gäller inom EU. I framtagandet, genomförandet och uppföljningen av strategin beaktas de övergripande principerna *hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering* samt *jämställdhet mellan kvinnor och män*. Dessa principer går hand i hand med *FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling*, som på ett integrerat och odelbart sätt behandlar tre dimensioner av hållbar utveckling; miljö- och klimatmässig, ekonomisk och social. De globala målen är viktiga utgångspunkter för hela Leader Mälardalens strategi och arbete.

Hållbar utveckling – Inom EU handlar denna princip främst om att bevara, skydda och förbättra miljöns kvalitet, samt att minska klimatpåverkan. Hållbar utveckling har även en ekonomisk och en social dimension.

Likabehandling och icke-diskriminering – Denna princip handlar om att bekämpa diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter, oavsett kön, etniskt

ursprung, religion eller övertygelse, funktionsvariation, ålder eller sexuell läggning och att inte stödja åtgärder som bidrar till någon form av segregering.

Jämställdhet mellan kvinnor och män – Denna princip handlar om att undanröja ojämlikhet och främja lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter mellan kvinnor och män, inom alla områden i livet. samt att integrera ett genus- och jämställdhetsperspektiv.

Miljö och klimatfrågorna, liksom de sociala och ekonomiska aspekterna av långsiktig hållbarhet har lyfts fram på ett mycket tydligt sätt i arbetet med den lokala utvecklingsstrategin, både i SWOT-analysen och i omvärldsanalysen. Intresset för och behovet av att arbeta för att nå de globala hållbarhetsmålen är mycket stort i Leader Mälardalen och bedöms vara en förutsättning för utvecklingen av ett långsiktigt hållbart Leaderområde.

I framtagandet av Leader Mälardalens strategi har de övergripande principerna beaktats genom att vi arbetat inkluderande, alla har varit välkomna att bidra med inspel och föra fram sin bild av områdets förutsättningar och behov. Vi har använt olika slags metoder för att samla in åsikter, för att försöka nå så många som möjligt och framför allt att få en så stor bredd som möjligt bland deltagarna. Unga och utrikes födda är grupper som varit underrepresenterade i Leader Mälardalens arbete i tidigare programperiod, varför vi gjort riktade satsningar för att nå fler personer ur dessa grupper, även om självklart varken unga eller utrikes födda är särskilt homogena grupper.

Även i genomförandet av strategin kommer Leader Mälardalen att arbeta inkluderande. I våra kommunikationsinsatser kommer vi att vända oss till *alla*. Det innebär i praktiken att vi behöver rikta specifika insatser mot exempelvis unga och utrikes födda, för att säkerställa att vi når fram till dessa målgrupper, då vi vet att många personer ur dessa grupper inte känner sig tilltalade av allmänt hållna inbjudningar och information. I utformningen av exempelvis hemsida och informationsmaterial kommer vi även att tillgänglighetsanpassa och att beakta jämställdhetsperspektivet.

Sverige är ett förhållandevis jämställt land, men det finns fortfarande skillnader i förutsättningar och möjligheter mellan män och kvinnor. Exempelvis har kvinnor fortfarande generellt lägre löner, även om skillnaderna minskar löpande, och svårare att få stöd i sitt företagande, även om kvinnor generellt har en högre utbildningsnivå än män. Det finns även skillnader i förutsättningar mellan olika grupper i samhället; ålder, etnicitet, funktionsvariationer etc. är alla faktorer som spelar roll för vilka möjligheter som ges och detta är problem som vi behöver arbeta för att komma tillrätta med i Leader Mälardalen. Mångfald främjar utveckling. En variation av bakgrunder bland personer som samverkar på en plats eller i en organisation främjar kreativitet och nytänkande, men även demokrati och delaktighet.

LAG-styrelsen ska ha en sammansättning som är både jämställd och har en mångfald av bakgrunder och kompetenser. Utöver representation från samtliga kommuner, samtliga sektorer och en jämn fördelning mellan kvinnor och män, ska styrelsen även ha en god spridning med avseende på ålder och mångfald, exempelvis gällande etniskt ursprung. Sammantaget ska LAG även ha kunskap och kompetens inom alla de övergripande principerna, för att säkerställa att dessa beaktas i allt Leader Mälardalens arbete.

Genom hela Leader Mälardalens strategi och verksamhet är de övergripande principerna och de globala målen bärande. De övergripande principerna ska beaktas i alla utvecklingsprojekt som beviljas stöd av Leader Mälardalen. Dessutom är det önskvärt att projekten också arbetar aktivt med någon eller några av de övergripande principerna och de globala målen. Med *beakta* avses att projektägaren i hela projektgenomförandet gör val i enlighet med de övergripande principerna och de globala målen. Att *arbeta aktivt med* avser att projektet innehåller aktivt arbete för att åstadkomma förbättring i enlighet med de övergripande principerna och de globala målen.

6 Organisation

6.1 Partnerskapet och föreningen

Partnerskapet för Leader Mälardalen består av representanter för samtliga områdets 9 kommuner, 4 regioner och 4 länsstyrelser. Därutöver ingår representanter för ett stort antal regionala aktörer med bred lokal förankring, som exempelvis Hela Sverige ska leva, Fotbollsförbunden och LRF, samt andra organisationer med stor påverkan på den lokala utvecklingen, som exempelvis Coompanion.

Grunden i partnerskapet för Leader Mälardalen är LAG Leader Mälardalen i programperioden 2014–2020. Där finns alla kommuner i Leaderområdet, samt ett antal lokala föreningar och företag. Spridningen i området, både geografiskt och över olika intresseområden relevanta för strategin, är god.

Leader Mälardalen har inför programperioden 2023–2027 utökat det geografiska området med Kungörs kommun och de aktörer i kommunen som sedan tidigare är aktiva inom Leader. Dessutom har vi aktivt valt att bredda partnerskapet och föreningen ytterligare. Vi har sett att kännedomen om Leader i Leader Mälardalens område ännu inte varit fullt så omfattande som den borde vara efter två programperioder. Trots en god lokal förankring i LAG och Leaderförening finns fortfarande ett stort antal aktörer och potentiella stödsökande i området som inte känner till Leader, eller som inte ser Leader Mälardalen som det naturliga alternativet till samarbete eller finansiering, för att genomföra sina utvecklingsidéer. Ett bredare partnerskap med regelbundna organiserade partnerskapsmöten och gemensamma aktiviteter skulle ytterligare kunna lyfta fram Leader Mälardalen som den viktiga utvecklingsaktör i området som Leader är och ska vara.

Deltagandet i strategins framtagande har varit brett och mångfacetterat. Både privatpersoner och representanter för olika föreningar, företag och organisationer har kunnat delta. Partnerskapet och föreningen Leader Mälardalen är öppna för alla föreningar, organisationer och företag som i demokratisk anda vill vara med och påverka den lokala utvecklingen i området.

6.2 Föreningens styrelse

Leader Mälardalen är ett tättbefolkat område, som sträcker sig över ett stort antal kommuner och med många aktörer som bidrar till den lokala utvecklingen. Det gör det extra viktigt att partnerskapet känner sig väl representerat i LAG-styrelsen. Utgångspunkten är därför att LAG-styrelsen ska bestå av en person per sektor från varje kommun i området. De offentliga representanterna nomineras från kommunerna och övriga förslag till ledamöter, från ideell och privat sektor, tas fram av en valberedning. Det ger ett LAG på 27 personer, vilket är en mycket stor styrelse. Leader Mälardalen kommer däremot inte att ha ersättare i LAG-styrelsen, då det har fungerat väl utan ersättare i tidigare programperiod. Antal

styrelseledamöter i LAG, beslutsmässighet etc regleras i föreningens stadgar. Leader Mälardalen har under programperioden 2014–2022 varit beslutsmässig om mer än hälften av LAG-ledamöterna varit närvarande och föreningen har tillämpat enkel majoritet i besluten. Detta har fungerat mycket väl.

Som medlemmar i föreningen Leader Mälardalen godkänns organisationer, föreningar och företag. Samtliga föreningsmedlemmar har en röst på stämman, som är föreningens högsta beslutande organ. Samtliga ledamöter i LAG-styrelsen ska representera en medlem i föreningen Leader Mälardalen.

Valberedningen för föreningen Leader Mälardalen utses av föreningsstämman. I valberedningen finns en representant från varje kommun, för att säkerställa god lokalkännedom och ett brett nätverk inom området. Leader Mälardalen strävar efter en jämn kompetens-, köns-, åldersfördelning samt god fördelning mellan sektorerna även inom valberedningen. Personerna i valberedningen ska ha ett brett lokalt kontaktnät och utbildas av Leaderpersonalen i Leadermetoden och i Leader Mälardalens strategi innan nomineringsarbetet startar. Valberedningens uppgift är att *tillsammans* nominera 27 (3x9) personer till LAG-styrelsen. Utifrån de krav som ställs på LAG-styrelsens totala sammansättning är valberedningens interna samverkan av avgörande betydelse.

Leader Mälardalen strävar efter ett representativt LAG med jämn köns- och åldersfördelning och en mångfald med avseende på etnicitet etc. Vidare behöver LAG-styrelsen ha ett stort kontaktnät, god lokal förankring och sammantaget en bred kompetens inom en stor bredd av områden, som arbetsgivarfrågor, företagande, ekonomi, jordbruk, miljö, strategins övergripande principer och hållbarhetsmålen etc. LAG-ledamöterna ska vara representanter både för sin medlemsorganisation i Leader Mälardalen och för hela sin sektor.

En stor LAG-styrelse med många ledamöter har både för- och nackdelar. Med många ledamöter underlättas den lokala förankringen i hela området och det finns många personer att engagera i olika grupper, som exempelvis beslutsgrupper för paraplyprojekt, olika tematiska grupper, styrgrupper för interna LAG-ägda projekt, etc. Det finns också många personer som kan bistå med olika delar av det sammanlagda behovet av kunskaper och kompetenser i styrelsen. Nackdelen kan vara att det personliga ansvaret för verksamheten inte blir lika tydligt när styrelsen har många ledamöter. LAG-ledamöterna ska vara väl insatta i Leadermetoden och i Leader Mälardalens verksamhet, väl pålästa inför LAG-möten och inte minst viktigt, representera Leader Mälardalen i olika lokala forum och arbeta aktivt för att genomföra strategin. När antalet ledamöter är stort finns risken att somliga ledamöter tänker att ansvaret kan axlas av någon annan i styrelsen. Det är viktigt att rekrytera personer till LAG som både har ett tydligt intresse för den lokala utvecklingen i området och tid att arbeta aktivt och engagerat med Leaderverksamheten.

LAG-styrelsen är ytterst ansvarig för att driva verksamheten i enlighet med den lokala utvecklingsstrategin och att verka för att nå målen i strategin. Styrelsen har även arbetsgivaransvaret. Det är LAG som fattar beslut om vilka projekt som ska prioriteras i området, i enlighet med strategins mål och vision. Internt i LAG-styrelsen utses ett mindre presidium, som praktiskt ansvarar för bland annat arbetsgivarrollen och vissa föreningsrelaterade frågor. Därutöver kan LAG till exempel utse mindre arbetsgrupper inom olika teman i strategin, delegera beslut om aktiviteter inom paraplyprojekt till beslutsgrupper ur LAG etc. Detta förfarande, förutom att det förenklar och effektiviserar Leader Mälardalens operativa arbete, bidrar även till att stärka engagemanget i Leaderarbetet bland LAG-ledamöterna.

Leader Mälardalen har i tidigare programperiod inte tillämpat beredningsgrupper inför beslutsmötena eller förslag till beslut, utan all beredning har skett av hela LAG direkt på LAG-mötet, i form av förberedande smågruppsdiskussioner inför beslut. Detta har varit för att säkerställa demokratin och hela LAG-styrelsens engagemang i beslutsprocessen och har fungerat mycket väl. Med största sannolikhet kommer därför heller inga beredningsgrupper att förekomma i Leader Mälardalen under programperioden 2023–2027.

Utöver att fatta beslut om prioritering av projekt i Leader Mälardalen är LAG-ledamöternas viktigaste funktion *ambassadörskapet*, att föra ut och marknadsföra Leaderarbetet och Leaders möjligheter och resultat till sina lokala organisationer och nätverk, för att uppfylla målen i strategin, men även att förmedla sin egen organisations och sektors frågor, behov och möjligheter in till LAG.

6.3 Drift – den operativa verksamheten

Leader Mälardalen leds av en lokal aktionsgrupp, LAG, vars arbete leds av en ordförande som har ett övergripande ansvar för att verksamheten drivs på ett tillfredställande sätt och i enlighet med uppställda regelverk. Under ledning av LAG finns ett utvecklingskontor med kapacitet att utföra arbetet i linje med strategi, riktlinjer och regelverk. Kontoret leds av en verksamhetsledare med personalansvar för övrig personal. Ambitionen är att bemanna verksamhetskontoret med minst 1,5 men gärna tre-fem årsarbetskrafter, beroende på tillgänglig budget och behovet av interna LAG-ägda projekt.

I programperioden 2023–2027 behöver Leader Mälardalen ha tillgång till ett antal funktioner och kompetenser på utvecklingskontoret. Dessa är följande:

- Verksamhetsledning
- Coachning/Rådgivning
- Handläggning av projekt
- Ekonomi och administration
- Information och kommunikation
- Marknadsföring
- Dialog med samverkansparter

- Projektledning

Leader Mälardalens verksamhet är kreativ, utvecklande och utåtriktad, samtidigt som den är regelstyrd och byråkratisk. Det behöver finnas personal i området som både har kompetens att handlägga och administrera och att coacha och stötta sökande i riggandet av Leaderprojekt. Ofta är det lättare att rekrytera personal till heltidsanställningar, men det är inte självklart att hitta alla de kompetenser och egenskaper som behövs i organisationen i en och samma person. Rekryteringen av rätt personal är både komplicerad och helt avgörande för att verksamheten ska fungera väl.

Av erfarenhet är det att föredra att de anställda har gemensam kännedom om så stora delar av verksamheten som möjligt. Att flera personer kan arbeta både i handläggningssystemet och med att coacha projektsökande, likväl som att sköta sociala medier och betala räkningar skapar både en varierad arbetsdag för personalen och minskar sårbarheten i organisationen.

Eftersom Leaderområdet är stort, framför allt befolkningsmässigt, kan det delas upp i exempelvis geografiska eller tematiska ansvarsområden för att säkerställa god lokal närvaro och kontinuerlig förankring med andra aktörer. I arbetet med den lokala närvaron i området har LAG-ledamöterna en mycket viktig funktion. LAG har etablerade nätverk och en lokal förankring i områdets kommuner, föreningsliv och näringsliv som är betydelsefulla förutsättningar för ett framgångsrikt arbete.

Utöver den ordinarie driften av Leaderområdet kommer Leader Mäldalen med stor sannolikhet att driva egna projekt för att förbättra möjligheterna till att nå målen i strategin. Det kan vara exempelvis projekt riktade till ungdomar för att stötta kreativitet och engagemang, med särskilda ungdomscoacher anställda, något som Leader Mälardalen har goda erfarenheter av sedan tidigare. Det kan även röra sig om paraplyprojekt med olika inriktningar. Erfarenheten från två tidigare programperioder visar att små, snabba pengar till mindre satsningar i området inte bara ger stor lokal nytta per satsad krona, utan även fungerar väl som marknadsföring av Leader Mälardalen och Leadermetoden. LAG-ägda projekt ger även utrymme för fler anställda på utvecklingskontoret, vilket ytterligare minskar verksamhetens sårbarhet. LAG-ägda projekt kan både drivas som Leaderprojekt finansierade med ”Leaderstöd” ur Landsbygdsfonden och med andra typer av nationell och EU-finansiering. Likväl som vi stöttar projektsökande i att hitta rätt finansiering för det specifika projekt som de vill genomföra, kan vi även själva söka annan finansiering för att på ett så bra sätt som möjligt bidra till utvecklingen i området och uppnå målen i strategin.

För att säkerställa att arbetet med den operativa verksamheten sker på ett korrekt, rättssäkert och transparent sätt kommer tydliga lednings- och styrningsdokument att arbetas fram, där det framgår uppgifter om arbetsordning, ansvarsfördelning, delegation, attest etc.

Leader Mälardalen kommer inte nödvändigtvis att ha ett fysiskt kontor i området. Däremot kommer det givetvis att finnas en postadress och en fysisk plats för arkivering. En plats där personalen regelbundet träffas och har verksamhetsmöten behöver inte vara ett eget fysiskt kontor. Pandemin har gjort att de flesta blivit mer bekväma med digitala möten och lärt oss att inte alla möten behöver vara fysiska. Regelbundna personalträffar och LAG-möten kan i viss utsträckning ske digitalt och fysiska träffar kan genomföras i lånade eller hyrda lokaler hos exempelvis

områdets kommuner. Även externa möten, som verksamheten i stor utsträckning består av, med projektsökande, samarbetspartners etc, kan ibland ske digitalt och framför allt lokalt, ”i fält”. Personalen förses med fungerande mobila kontor, där det är enkelt att komma åt allt överallt. Vi strävar efter miljömässigt hållbara lösningar och använder framför allt digitala kanaler för lagring och kommunikation. Väl fungerande hemmakontor för personalen är en förutsättning för den operativa verksamheten.

För att säkerställa utvecklingskontorets funktion, kommer vi även att samverka med omkringliggande Leaderområden för att stötta varandra i händelse av oväntade avbrott, till exempel långvarig sjukdom. Vissa behov och funktioner i verksamheten kan även samordnas med andra Leaderområden, exempelvis genom LUS. Hit hör till exempel information/kommunikation, viss administrativ projekthandläggning och ekonomi/administration. Dialog med omkringliggande Leaderområden för dessa frågor har påbörjats. Dock kan det finnas administrativa hinder för samordning, som exempelvis att krav på anställning i föreningen istället för köpta tjänster.

Utöver administrativa samarbeten med andra Leaderområden är det också sannolikt att Leader Mälardalen kommer att samverka med andra områden, nationellt och internationellt, i gemensamma utvecklingsprojekt.

7 Uppföljning och utvärdering

Leader Mälardalens strategi och verksamhet kommer att följas upp och utvärderas löpande, för att uppnå ett kontinuerligt lärande och säkerställa måluppfyllelse.

Varje år görs en intern genomgång av LAG-styrelsens och utvecklingskontorets arbete under året som gått, en självutvärdering. Där tittar vi bland annat på vilka projekt som har beviljats och avslutats, i förhållande till mål och indikatorer i strategin. Vi tittar även på hur Leader Mälardalen arbetat med de övergripande principerna, insatser för information och marknadsföring samt samordning och samarbete med andra aktörer. Då kan vi se om vi styr mot målen på ett tillfredsställande sätt eller om vi behöver förändra något.

Utifrån vad vi kommer fram till i självutvärderingen av LAG:s arbete och av projektens resultat görs en bedömning av vad som eventuellt behöver förändras. Det kan handla om kommunikationen och hur vi marknadsför Leader och dess möjligheter. Kanske behöver vi jobba mer med riktade insatser för specifika indikatorer där det varit svag efterfrågan, eller kanske behöver LAG ta egna initiativ till att driva interna projekt i någon form. Resultatet av uppföljningen kan även visa om Leader Mälardalen behöver ta initiativ till nya arbets- eller samverkansformer och/eller närma oss nya aktörer att samverka med. I enstaka fall kan resultatet av självutvärderingen visa att Leader Mälardalens strategi behöver revideras. Detta kräver godkännande av Jordbruksverket.

Vi kommer även att följa upp samtliga avslutade projekt, för att se vad de resulterat i på längre sikt. Både när det gäller mål och indikatorer och beträffande Leaders mervärden och oväntade effekter och resultat. Detta kommer att ske vid minst två tillfällen under programperioden.

Leader Mälardalen kommer vid några tillfällen under programperioden att bjuda in samtliga projekt till sammankomster där alla projekt får visa upp sig och berätta om sitt arbete, för lärande och erfarenhetsutbyte samt för inspiration. Inbjudan till sammankomsterna sprids mycket brett, till projektägarna, till Leader Mäldalens medlemmar och partnerskap, samt till allmänheten. På så sätt sprids både inspiration och kunskap om Leader på ett konkret sätt och vi uppnår ett lokalt lärande, vilket bidrar till att uppnå målen i strategin.

Löpande uppföljning av LAG:s funktion och arbete görs av valberedningen. Därför är det viktigt att valberedningen är delaktig i det löpande arbetet och har insyn i hur arbetet i LAG fungerar.

Som en del i Leader Mälardalens eget lärande kommer även en extern utvärderare att anlitas för en halvtidsutvärdering. Denna kommer primärt att titta på Leaders mervärden, vad Leader tillför och hur Leader upplevs i området. Det finns goda möjligheter för Leader Mälardalen att för den externa utvärderingen använda sig av kompetens från något av de närliggande universiteten, exempelvis SLU.

Leader Mälardalen kommer inte att genomföra någon extern slututvärdering, eftersom resultatet av en slututvärdering torde ha mycket begränsad effekt på strategins genomförande under perioden 2023–2027. Däremot har halvtidsutvärderingen och den löpande självutvärderingen möjlighet att både positivt påverka genomförandet av och måluppfyllelsen i Leader Mälardalens strategi och hinna komma till nytta inför arbetet med kommande programperiod.

Utöver de egna uppföljnings- och utvärderingsaktiviteterna kommer Leader Mälardalen att tillsammans med Jordbruksverket och övriga Leaderområden genomföra ett antal gemensamma uppföljningsaktiviteter. En årsberättelse med exempelvis riskanalys och kvalitetsrapport skickas in till Jordbruksverket varje år under kommande programperiod, på samma sätt som skett under tidigare programperioder. Därutöver kommer alla Leaderområden årligen sammanställa sina framsteg mot indikatorerna i en resultatrapport till Jordbruksverket. Digitala dialogmöten med Jordbruksverket kommer att hållas löpande tre gånger om året. 2025 genomförs en lärande- och utvecklingsaktivitet, där Leader Mälardalen kommer att arbeta i par med ett annat Leaderområde, för ömsesidigt erfarenhetsutbyte och förbättringsdiskussioner. Under 2027 planeras en nationell insamling av erfarenheter inför kommande programperiod. Sist men inte minst arrangerar Landsbygdsnätverket årligen den nationella Leaderträffen, som är mycket viktig för erfarenhetsutbyte och inspiration till förbättring av Leaderverksamheten i området och nationellt.