

# **Handbok till strategiprocessen för Leader 2023-2027**

## Innehåll

Handbok till strategiprocessen för Leader 2023-2027 .....	1
Inledning .....	4
Leadermetoden.....	4
Interventionslogik .....	5
Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling .....	6
Övergripande principer .....	8
Strategiprocessen .....	8
Preliminär tidsplan .....	9
Avgränsning av strategiområde.....	9
Process för strategiarbetet .....	10
Prioritering av strategi.....	12
Ändringar av strategier under kommande programperiod .....	12
Strategimallen .....	13
1 Landsbygdsutveckling genom Leader.....	13
2 Strategins framtagning .....	14
3 Utvecklingsområdet .....	14
3.1 Tabell med statistik .....	15
3.2 Områdesbeskrivning .....	15
3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter.....	16
4 Mål, insatsområden och indikatorer .....	20
4.1 Vision.....	20
4.2 Mål .....	21
4.3 Insatsområden .....	23
4.4 Indikatorer och målvärden .....	24
5 Genomförande.....	27
5.1 Kommunikation .....	27
5.2 Urvalsprocess .....	28
5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer .....	29
5.4 Effekter.....	30
5.5 Hur främjar strategin innovation.....	31
5.6 Övergripande principer .....	33
6 Organisation.....	35

6.1	Partnerskapet och föreningen .....	35
6.2	Föreningens styrelse.....	36
6.3	Drift – den operativa verksamheten .....	38
7	Uppföljning och utvärdering .....	39

## Inledning

Det här är en handbok för er som ska skriva en lokal utvecklingsstrategi för att arbeta med Leader i nästa programperiod. Tanken med handboken är att ge instruktion till avsnitten i mallen samt att förklara och fördjupa instruktionerna och ge tips och råd inför ert strategiarbete.

Vi står inför en ny programperiod inom EU (2023-2027). Denna programperiod kommer erbjuda möjlighet att arbeta med Leader inom Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling (Ejflu).

## Leadermetoden

Leader började användas som metod inom EU 1991 och Sverige 1996. Det har visat sig vara ett kraftfullt verktyg för att bygga social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet genom att ta tillvara på styrkor och utvecklingsmöjligheter i lokalsamhället.

Leader är en metod som bygger på att offentliga, ideella och privata aktörer samlas kring en lokal utvecklingsstrategi som är framtagen i dialog genom breda, demokratiska processer. Syftet är att mobilisera engagemang och skapa delaktighet för en gemensam utveckling av ett område, men också att stimulera idékraft och stärka nätverkande i den lokala miljön.

Leadermetoden karakteriseras av ett tydligt underifrånperspektiv som premierar att flera sektorer möts och tillsammans skapar lokal utvecklingskraft. Med underifrånperspektiv menar vi att det är de som bor och verkar i området som driver utvecklingen.



**Figur 1 Leadermetodens komponenter**

## Interventionslogik

Interventionslogik, eller programteori, består av en serie antaganden eller orsakssamband som visar hur man ska uppnå mål. Det är alltså en teoretisk modell som i flera steg försöker koppla ihop orsak och verkan. Detta visas ofta i en så kallad effektkedja som kartlägger hur man tänker sig att aktiviteter ska leda till resultat. En enkel interventionslogik innehåller ofta minst fyra delar, vars terminologi kan variera något:

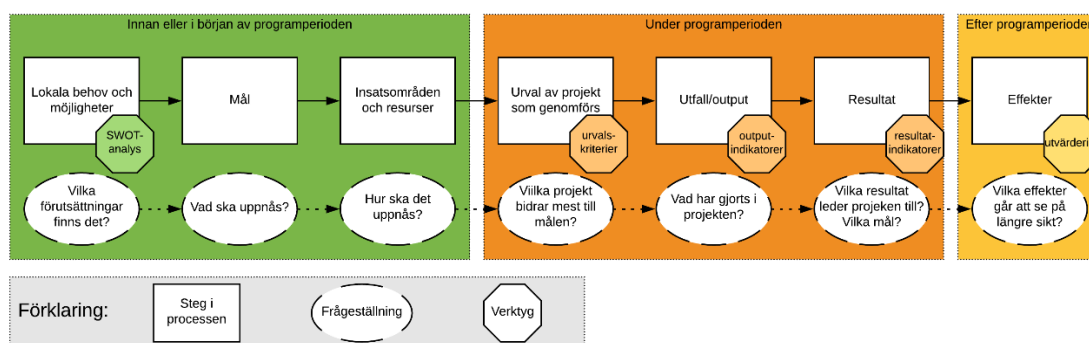
1. **Behov** (vad målgrupperna/målområdet behöver)
2. **Aktiviteter** (olika typer av insatser eller investeringar)
3. **Prestationer** (t.ex. antal genomförda aktiviteter)
4. **Effekter** (den förändring som insatsen eller investeringen leder till)

Interventionslogiken kan användas som ett kommunikationsverktyg för att olika aktörer ska få en samsyn om hur en åtgärd fungerar. Den kan också användas som ett analytiskt verktyg för att identifiera de olika stegen i en kedja för att senare möjliggöra en uppföljning eller utvärdering av dem. **Fel! Hittar inte referensskälla.** visar en plan över hur Jordbruksverket tänker sig att Leader leder till effekter. Figuren är uppdelad i tre sektioner som visar när i tiden de olika stegen i processen sker.

Innan programperioden börjar startar ett arbete med att identifiera lokala behov och möjligheter. Man kan se detta som ett arbete där man fokuserar på vilka förutsättningar området har. Till detta används verktyget SWOT<sup>1</sup>-analys. När behoven är identifierade ändras fokus till vad som ska uppnås i området och detta blir målen. Det sista steget som sker innan programperiodens start är att fundera hur man ska uppnå det man vill med de förutsättningar som finns. Här arbetar man därför med att utforma insatsområden och att fördela budgetar mellan dem. Insatsområdena kan alltså ses som olika åtgärder i ett lokalt program som syftar till att uppnå de lokala målen. Formellt kallas det dock inte för åtgärder för att undvika förvirring eftersom Leader i sig är en åtgärd som ingår i den svenska strategiska planen (tidigare kallad landsbygdsprogrammet).

---

<sup>1</sup> SWOT är en akronym som baseras på de fyra orden Strengths (styrkor), Weaknesses (svagheter), Opportunities (möjligheter) och Threats (hot) som är centrala i analysen.



**Figur 2 Interventionslogik för Leader**

Under programperiodens gång ligger det stora arbetet med att hitta och välja ut de projekt som bör kunna ge störst bidrag till målen. För att lyckas med detta behövs urvalskriterier som är utformade för att så bra som möjligt kunna identifiera sannolika bidrag till strategins mål. När projekten har genomförts ger de direkta utfall, vilket kan mätas genom utfallsindikatorer (outputindikatorer). Exempel på detta kan vara antal projekt av en viss typ som genomförts eller hur många deltagare som medverkat. Dessa indikatorer mäter alltså vad som har gjorts under projektets gång och inte vad dessa aktiviteter har resulterat i. Nästa steg i kedjan är de resultat som genereras för att projekten har genomförts. Detta mäts ofta genom resultatindikatorer. Med resultat menas att en förändring har skett i området på grund av att projekten har genomförts. Exempel på detta kan vara nyskapad sysselsättning, att företag diversifierar sin verksamhet och att företag använder nya tekniker.

På längre sikt är tanken att dessa resultat ska hjälpa till att nå de övergripande målen i strategin och att skapa långsiktiga förändringar, ofta av en mer strukturell karaktär. Dessa effekter går inte att se förrän ett tag efter att projekt har genomförts. Därför indikerar Interventionslogik för Leader Figur 2 att detta sker efter programperioden. Ett exempel på det som knyter an till de föregående exemplen är en ändrad industristruktur i området. För att ta reda på att den strukturella förändringen verkligen skedde på grund av de genomförda insatserna behövs utvärderingar.

## Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling

I den kommande programperioden har Sverige valt att tillämpa Leader genom Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling (Ejflu). Det övergripande målet för fonden är att modernisera sektorn genom att främja och utbyta kunskap, innovation och digitalisering i jordbruket och landsbygdsområden samt uppmuntra sektorn att ta till sig dessa saker.

Målen inom Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling är formulerade i tre allmänna mål:

1. Främja en smart, motståndskraftig och diversifierad jordbrukssektor för livsmedelstryggheten.
2. Stödja miljövard och klimatåtgärder och bidra till unionens miljö- och klimatrelaterade mål.
3. Förbättra den socioekonomiska strukturen i landsbygdsområden.

De allmänna målen ska nås genom följande särskilda mål:

- a) Stödja jordbruksinkomster som det går att leva på och jordbrukets motståndskraft i unionen för att förbättra livsmedelstryggheten.
- b) Öka konkurrenskraften och marknadsorienteringen, med ett större fokus på forskning, teknik och digitalisering.
- c) Förbättra jordbrukarnas position i värdekedjan.
- d) Bidra till begränsning av och anpassning till klimatförändringar samt till hållbar energi.
- e) Främja hållbar utveckling och effektiv förvaltning av naturresurser som vatten, mark och luft.
- f) Bidra till att skydda den biologiska mångfalden, stärka ekosystemtjänster samt bevara livsmiljöer och landskap.
- g) Locka och behålla unga jordbrukare och underlätta affärsutveckling i landsbygdsområden.
- h) Främja sysselsättning, tillväxt, jämställdhet mellan könen, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet bioekonomin och hållbart skogsbruk.
- i) Se till att EU:s jordbruk svarar bättre på samhällets krav på livsmedel och hälsa, inbegripet säkra, näringsrika och hållbara livsmedel, matsvinn samt djurskydd.

Leaderåtgärdens roll är att utveckla landsbygden och ligger därför främst under mål h: Främja sysselsättning, tillväxt, social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, inbegripet bioekonomin och hållbart skogsbruk. Eftersom strategins inriktning ska återspegla de behov som har identifierats i området kan också andra särskilda mål inom fonden vara relevanta för just er strategi.

Inriktningen för Leaderåtgärden finns beskrivet i den strategiska planen enligt följande:

Insatserna inom Leader ska stärka den lokala befolkningens tillgång till infrastruktur och förbättra levnadsvillkor inklusive fritid, kultur och förutsättningar för attraktivt boende och företagsutveckling. Leader kan stödja projekt som investerar i det lokala näringslivet, attraktiva boendemiljöer, kultur, värdefulla

natur- och kulturmiljöer, initiativ för smarta byar och samhällen (smarta landsbygder), bioekonomi och klimatomställningar eller liknande temaområden som är viktiga för landsbygdernas utveckling. Där det är relevant kan Leader stödja lokala insatser för att utveckla kustsamhällen, den lokala fiskenäringen, vattenbruk, fisketurism eller vattenmiljön. Leader kan även stödja projekt som stärker jämställdhet, integration, arbetsmarknaden eller land-stad-relationen.

## Övergripande principer

Strategin ska också i alla sina delar sträva efter de övergripande principer som gäller inom EU. Det handlar om grundläggande rättigheter och tillgänglighet men också om hållbar utveckling.

- **Hållbar utveckling** – hållbar utveckling enligt unionens arbete för att bevara, skydda och förbättra miljöns kvalitet och med hänsyn till principen att förorenaren betalar.
- **Likabehandling och icke-diskriminering** – bekämpa diskriminering på grund av kön, ras eller etniskt ursprung, religion eller övertygelse, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning och inte stödja åtgärder som bidrar till någon form av segregering.
- **Jämställdhet mellan kvinnor och män** – undanröja ojämlikhet och främja jämställdhet mellan kvinnor och män samt integrera ett genusperspektiv.

Läs mer om övergripande principer i Fördraget om Europeiska Unionens funktionssätt.

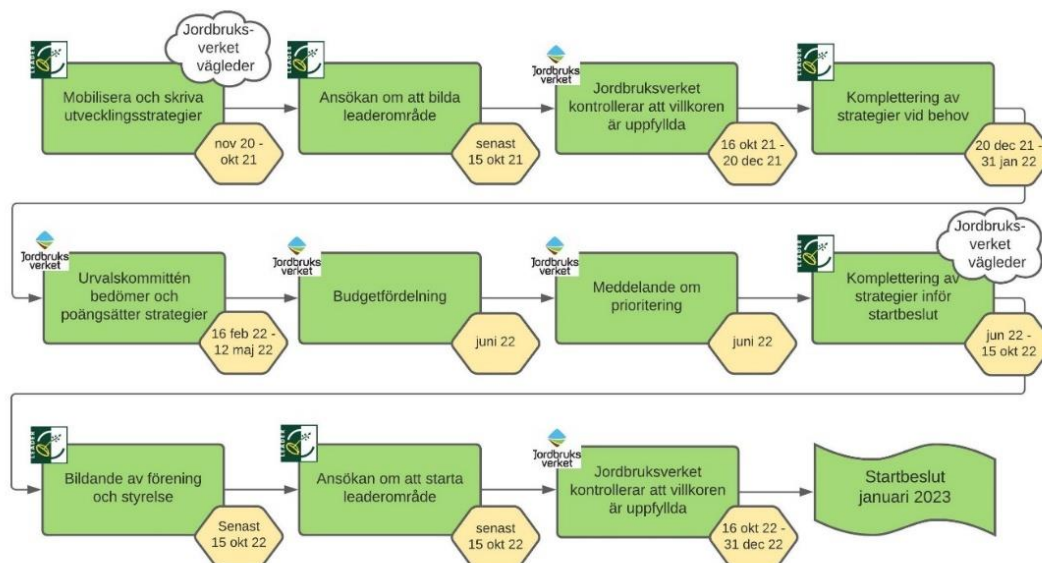
## Strategiprocessen

Strategiprocessen leds av ett trepartnerskap bestående av representanter från privat, ideell och offentlig sektor som tillsätter en skrivargrupp. Initiativet att starta en strategiprocess kan komma från olika håll – det kan vara en leaderförening, lokala företagare, kommunen, lokala LRF, föreningar eller andra intressenter som vill engagera sig i den lokala utvecklingen. Ju bredare förankring desto bättre! Den legitima grunden för Leader är nätverkande och ett starkt underifrånperspektiv.

Ju bättre skrivargruppen lyckas skapa en bred intressentbas desto bättre förankrad blir strategin. Det skapar goda förutsättningarna för utveckling.



## Preliminär tidsplan



Figur 3 Tidsplan

Bilaga 3 Finansieringsplan, bilaga 4 Urvalskriterier och målvärden ska skickas in först i samband med *Ansökan om att starta leaderområde*, senast den 15 oktober 2022. Övriga delar av strategin ska skickas in i samband med *Ansökan om att bilda leaderområde*, senast den 15 oktober 2021.

## Avgränsning av strategiområde

Tanken med Leader är att knyta samman ett funktionellt geografiskt område runt en gemensam utvecklingsstrategi. Det är centralt att avgränsningen bygger på ett tydligt underifrånperspektiv. Avvägning bör göras mellan geografi och demografi men också områdets lokala förutsättningar, dess identitet och hur pass väl det hänger samman ekonomiskt, strukturellt och kulturellt.

Att utforma leaderområdet så att det är funktionellt kan till exempel innebära att det avgränsade området har likartade förutsättningar eller att olikheter inom området kompletterar varandra, eller att de mer expansiva delarna kan kopplas till de med utvecklingsbehov, att det går att hitta en lokal identitet och vi-känsla, eller att området har gemensamma styrkor. Då skapas goda förutsättningar att arbeta enligt leadermetoden med kvalitativt genomförande och hög måluppfyllnad samt att skapa det mervärde som leadermetoden ska åstadkomma jämfört med ett toppstyrt genomförande.

I processen med att avgränsa strategiområdet kan ni exempelvis ta ställning till följande frågeställningar:

- På vilka grunder ska vi avgränsa vårt område?

- Varför vill vi avgränsa här?
- Vilka nyttoeffekter ser vi med avgränsningen?
- Vilka andra strategier är verksamma inom området? Kan vi samverka?

Att Sverige nu väljer att tillämpa Leader genom en EU-fond till skillnad från tidigare fyra EU-fonder kan innebära att den geografiska kartan över leaderområden för programperioden 2014-2020 behöver ritas om. Kanske behöver nya nätverksmöjligheter utvecklas och andra intressegrupper involveras.

Det finns också bestämmelser att förhålla sig när det gäller områdets avgränsning:

- Tätorter med fler än 20 000 invånare får inte inkluderas i området.
- Områdets avgränsning ska anges i hela kommuner eller i Regionala statistikområden – RegSO.

Företag, föreningar och organisationer i tätorter upp till 20 000 invånare kan involveras i genomförandet av strategin för att skapa en sammanhållen lokal identitet som utgör en viktig grund för utveckling. Projekt som sker i tätorter eller i tätortsnära landsbygder som ligger utanför leaderområdets gränser kan ske, så länge de bidrar till att uppfylla målen i utvecklingsstrategin och gynnar leaderområdet.

RegSO är en rikstäckande indelning av Sverige som följer läns- och kommungränserna. Indelningen är framtagen av respektive kommun som sitt område. En lista över alla RegSO finns tillgänglig på vår hemsida där ni också hittar mallen och handboken. SCB erbjuder en kartfunktion där man kan se områdenas omfattning och befolkningsstorlek<sup>2</sup>.

Se över om fler initiativ är på gång att bilda leaderområde i samma område. Om så är fallet inled en gemensam strategiprocess. Jordbruksverket tittar särskilt på hur områden avgränsas i intresseanmälningarna. Om strategier överlappar varandra, och om det finns möjlighet till större nätverkande inom ett strategiområde eller om en vidgning av området kan gynna planerna för området, kommer Jordbruksverket att be om en utveckling av era strategitankar.

## Process för strategiarbetet

Arbetet med att ta fram utvecklingsstrategin och att skriva strategin är två olika och delvis parallella processer. Strategimallen styr vad utvecklingsstrategin ska innehålla och på samma sätt behöver arbetet med att ta fram strategin ha en liknande struktur.

---

<sup>2</sup> <https://geodata.scb.se/reginawebmap/main/webapp/> För att se RegSo gränserna, klickar ni i RegSO i boxen till höger på sidan.

Ett exempel på upplägg för ert strategiarbete kan vara:

*Plan för strategiframtagning*

Skapa en plan för strategiarbetet. Vem eller vilka ska skriva utvecklingsstrategin? På vilket sätt och när ska partnerskapet bidra till innehåll? Hur vill vi exempelvis förankra geografiskt, tematiskt samt utifrån ålder och kön? När behöver vi lägga in avstämningstillfällen med partnerskapet? Vilka andra aktörer behöver eller vill vi samverka med, exempelvis regioner och länsstyrelser?

*Inventera behov och förutsättningar*

Nästa steg är att utforska och analysera området i form av behov, resurser, möjligheter, demografi, näringslivsstrukturer med mera. Det innebär att involvera intressenter, påbörja bygget av partnerskapet och även titta på hur avgränsningarna för strategiområdet kan se ut. Det är också bra att dra lärdomar från tidigare programperioder, tidigare projekt, titta på omliggande faktorer och studera trender som kan tänkas vara relevanta för området och strategin. För att inventera behov och förutsättningar ska SWOT-analys användas.

*Formulera en gemensam övergripande idé – en vision*

Det kan vara bra att i ett tidigt skede formulera en gemensam vision för strategin som kan svetsa samman intressenter och ger strategiprocesen en tydligare riktning. Den kan bidra till att göra strategiprocesen mer kreativ och innovativ. Samtidigt kan det vara en utmaning att samla så många intressenter runt en gemensam vision i ett så tidigt skede eftersom det är många viljor och tankar som ska samsas.

*Utveckla idéer och formulera innehåll*

Med hjälp av resultatet av SWOT samt analys av identifierade behov och utvecklingspotential i området kan innehållet i strategin börja formuleras. En strategi som främjar innovation föreslår kreativa lösningar på identifierade behov.

*Strukturera innehållet*

Resultaten från analyser, inventeringar och utveckling av idéer ska därefter struktureras till en utvecklingsstrategi. Alla tankar och idéer formuleras till mål, insatsområden, indikatorer, prioriteringar och urvalskriterier som tillsammans bildar utvecklingsstrategin.

*Organisera och formalisera*

Till sist ska det organisatoriska upplägget säkerställas, ett arbete som delvis löper parallellt med strategiprocesen. Det handlar om att säkra finansiering, etablera den lokala föreningen, utse LAG med representanter från privata, offentliga och ideella aktörer samt definiera arbetsprocesser och rutiner för LAG:s och

verksamhetskontorets arbete. Det är viktigt att tänka på bra uppföljningsrutiner och skapa ett system för att kunna revidera strategin vid behov.

## Prioritering av strategi

Jordbruksverket, som förvaltningsmyndighet för Leader, ska enligt EU:s regelverk inrätta en process för ett kvalitativt urval och en prioritering av lokala utvecklingsstrategier inom Leader.

Detta sker i två steg:

1. Först ska de inskickade strategierna bli godkänd utifrån uppsatta villkor. Dessa villkor är framtagna av Jordbruksverket och formade utifrån förordningsstyrda krav.
2. I nästa steg ska en bedömning göras av strategierna utifrån urvalskriterier som Jordbruksverket fastställer. Dessa kriterier är utformade som en fördjupad bedömning av några av villkoren. Jordbruksverket tillsätter en urvalskommitté som har i uppdrag att bedöma strategierna och poängsätta dem utifrån urvalskriterierna. Jordbruksverket fördelar budget och beslutar om prioritering av strategierna.

Urvalskriterierna och villkoren som strategierna kommer bedömas utefter finns på [Jordbruksverkets hemsida](#).

## Ändringar av strategier under kommande programperiod

När strategin är prioriterad och ni fått ett startbeslut gäller utvecklingsstrategin för hela programperioden. Jordbruksverket kommer precis som i nuvarande programperiod tillåta ändringar av strategin under programperiodens gång. Anledningen är att delar av strategierna kan behöva ändras under programperioden, dels i syfte att bättre kunna styra genomförandet för att nå målen, dels för att anpassa strategin för eventuella omvärldsförändringar.

Jordbruksverket ska godkänna ändringar av utvecklingsstrategin om ändringen sker efter startbeslutet. Avsnitten 1, 2 och 5.2 i utvecklingsstrategin får inte ändras efter startbeslut. Ändringar av strategin får inte kvalitetsmässigt förändra de förutsättningar som strategin bedömdes och prioriterades på. Ändringarna behöver också vara motiverade. Vissa ändringar kan vara svårare för Jordbruksverket att godkänna, det gäller exempelvis EU-indikatorernas målvärden eftersom sådana ändringar kräver programändring.

LAG får skicka in begäran om ändring av strategin en gång årligen i samband med att LAG skickar in sin årsberättelse till Jordbruksverket för granskning. Ändringar av bilagan finansieringsplan kan dock ske närsomhelst under året.

## Strategimallen

Strategin ska skrivas enligt den mall som Jordbruksverket har tagit fram. Den behöver inte skrivas i samma dokument-mall men om ni skapar ett eget dokument för er strategi ska den följa mallens rubriker, disposition, teckenbegränsning samt innehålla de gemensamma texterna i avsnitt 1 och 5.2. Tänk också på att dokumentet måste vara tillgänglighetsanpassat enligt lag (2018:1937) om tillgänglighet till digital offentlig service.

Följande sidor följer mallens struktur. Varje avsnitt inleds med regelhänvisningen till Europaparlamentets och rådets förordning (EU) 2121/1060 om gemensamma bestämmelser för flera fonder. Vi kommer fortsättningsvis att benämna den här förordningen CPR.

Varje avsnitt är uppdelat i rubrikerna:

*Instruktion* – information om vad som ska skrivas i mallen.

*Förklaring* – fördjupning och tips för avsnittet.

## 1 Landsbygdsutveckling genom Leader

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 2.*

### *Instruktion*

I mallen beskrivs detta i gemensam text av Jordbruksverket och kan därför inte ändras. Detta görs då det övergripande syftet – att bidra till målen för Ejflu genom Leader – är detsamma för alla.

### *Förklaring*

Leader är en utvecklingsmetod som finns till för att stimulera utvecklingen av en bygd. En utvecklingsstrategi tillför analys, struktur, överblick, kunskap och idéer för att väcka intressenters uppmärksamhet, skapa samsyn och uppmuntra till handlingskraft. För det krävs ett stort mått av dialog och delaktighet. Karakteristiskt för en utvecklingsstrategi är att initiativtagarna oftast inte ”äger” alla de frågor som strategin tar upp, snarare handlar det om att bygga kapacitet och skapa förutsättningar för den utveckling som man önskar se inom ett område.

Leader har även att förhålla sig till olika perspektiv – dels det ovanifrånperspektiv som EU kommissionens direktiv och förordningar tillsammans med nationella, regionala- och kommunala strategier anger, dels ett underifrånperspektiv (den som bor och verkar i området driver utvecklingen) och den brukardrivna delaktighet som leadermetoden bygger på. Utmaningen för Leader är att hitta en balans bland alla dessa förutsättningar.

## 2 Strategins framtagning

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (b) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 3 och 4.*

### *Instruktion*

Beskriv vilka aktörer som har medverkat i framtagandet av denna strategi och hur de har varit delaktiga, samt vilka forum som ni har använt. Beskriv också hur erfarenheter från till exempel tidigare programperioder och arbete med andra EU-fonder har tagits tillvara och byggs vidare på i arbetet med att forma strategin. Redogör på ett övergripande sätt för hur strategin har samordnats mot andra regionala handlingsplaner, utvecklingsplaner och utvecklingsstrategier och vilken påverkan detta haft på er strategis utformning och inriktning.

### *Förklaring*

En del av bedömningen av er strategi vilar på hur väl ni har lyckats förankra strategin. Under den här rubriken ska ni beskriva hur själva processen med framtagandet av strategin har gått till. Ett av fundamenten i leadermetoden är nätverkande. Här ska det särskilt framgå hur ni har jobbat med delaktighet och involverat olika intressenter från den ideella, privata och offentliga sektorn. Det ska också framgå hur ni samordnat er strategi gentemot andra utvecklingsplaner i området. Det handlar om att identifiera andra strategier, regionala utvecklingsplaner, regionala handlingsprogram, kommunala strategier och tematiska utvecklingsplaner (t ex turism och näringslivsutveckling) och visa på hur dessa samordnas med er strategi för området. I detta avsnitt gör ni en mer övergripande beskrivning av hur detta har gått till och hur det har påverkat strategins utformning och inriktning medan ni i avsnitt 4.2 går djupare in i vilken påverkan det haft för val av mål.

Andra aspekter att ta upp är hur ni har lagt upp behovsanalysen, genomfört dialoger med intressenter och på vilka andra sätt ni har samlat in tankar och idéer som fyller er strategi. Här kan ni även beskriva hur erfarenheter från tidigare programperioder samt arbete med andra EU-fonder tas till vara och byggs vidare på i arbetet med att forma strategin.

Aktiva kommuner som involverats tidigt i processen ger goda förutsättningar för området att lyckas med sin strategi. Därför bör dialogen med kommunerna initieras så tidigt som möjligt i strategiprocessen.

## 3 Utvecklingsområdet

Beskrivningen av strategins utvecklingsområde består dels av en redogörelse för vad som karakteriserar områdets demografi och geografi och dels en djupare analys av behov och möjligheter. Tillsammans utgör detta underlaget för strategin.

Den första delen av redogörelsen av områdets förutsättningar består av en statistik- och faktasammanställning. Jordbruksverket kommer att ta fram underlag för denna del. Inför att Jordbruksverket tar fram statistik kommer ni att behöva redogöra för avgränsningen av ert område enligt *Bilaga 1 Geografisk avgränsning* i mallen. Detta kommer ske under våren 2021.

### 3.1 Tabell med statistik

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (a) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 5.*

#### *Instruktion*

Fyll i de statistiska uppgifter som Jordbruksverket har inhämtat och delgivit er.

#### *Förklaring*

Jordbruksverket kommer att inhämta statistiska uppgifter till tabellen i mallen med hjälp av den geografiska avgränsningen för ert leaderområde.

Jordbruksverket kommer att hämta in statistik en gång under våren 2021. Om leaderområdets gränser ändras efter att Jordbruksverket hämtat in statistiken behöver ni själva hämta in kompletterande statistik.

### 3.2 Områdesbeskrivning

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (a) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 6 och 22.*

#### *Instruktion*

Denna beskrivning av området ska göras så saklig som möjligt och inbegriper både det geografiska området och den befolkning som omfattas av strategin.

Beskrivningen rör både de natur- och kulturreсурser som finns i området, gränser till eventuella grannområden samt även struktur av näringsliv, föreningsliv, service och infrastruktur samt deras förändring över de senaste åren. Beskrivningen kan också omfattas av områdets förutsättningar vad gäller livskvalitet, lokal anda och de sociala förutsättningarna med mera.

Avgränsning av området görs antingen i form av hela kommuner eller i form av RegSO, som är delar av kommuner. Detta redogörs för i *Bilaga 1 Geografisk avgränsning* i mallen.

#### *Förklaring*

Detta avsnitt syftar till att presentera en fördjupad beskrivning av området. Det handlar om att redogöra för områdets förutsättningar genom att beskriva området i strukturella, demografiska och geografiska termer. Tänk på att belysa det som gör

ert område speciellt, som ger det dess karaktär och som underbygger de insatsområden som ni vill satsa på. För att få kunskaper och insikter om hur arbetsmarknad och befolkningsstrukturen ser ut kan det finnas behov av att hämta in ytterligare statistikuppgifter än vad som framgår av tabellen i 3.1. Statistik kan exempelvis inhämtas via SCB.

Exempel på aspekter att ta upp:

- Trender och tendenser i området när det gäller näringslivsstruktur, arbetstillfällen, flyttströmmar, befolkningsförändringar och den demografiska utvecklingen generellt.
- Fördjupad beskrivning av de resurser som finns eller saknas i området i form av kunskapskapital, humankapital, områdets historia, natur- och kulturresurser, attraktioner, noder m.m.
- Tankar om livskvalité och lokal anda.
- Tillgång till service och infrastruktur.
- Sociala sammanhang och kreativa mötesplatser.

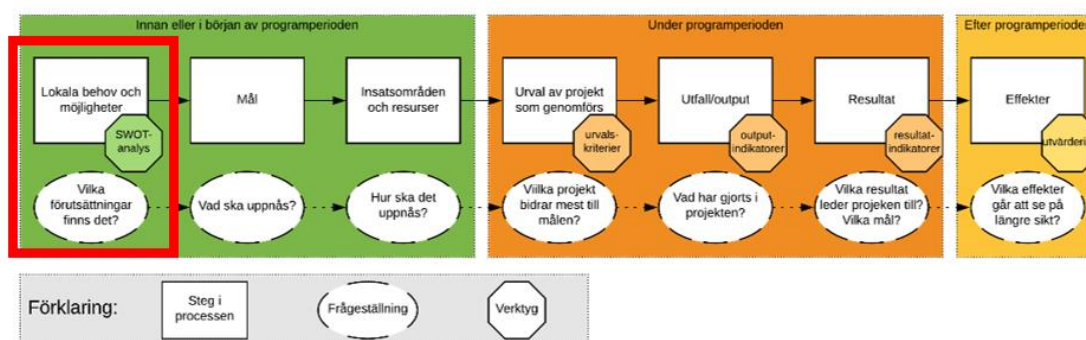
Beskriv också annat som ni finner relevant att lyfta fram som underlag till er strategi.

RegSO är en rikstäckande områdesindelning som följer läns- och kommungränserna. Totalt finns det cirka 3 400 områden i Sverige. Indelningen är framtagen av kommunerna själva på uppdrag av SCB som verktyg för statistisk uppföljning inom kommuner, främst av socioekonomiska faktorer. RegSO kommer att vara stabil över tid och ändras endast om gränser för läns- eller kommunindelning ändras. För att ange ert områdes geografiska omfattning i RegSO anger ni RegSO-namnet samt den kommun som det aktuella RegSO: t ingår i. Om alla RegSO i en kommun ingår räcker det med att ange kommunen. Mer information om RegSO och nyttiga länkar finns i avsnittet Avgränsning av strategiområde ovan.

### 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (c) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 7 och 23.*





### Instruktion

Gör en SWOT-analys och bifoga resultatet av analysen i Bilaga 2 SWOT-analys.

Beskriv områdets behov- och utvecklingsmöjligheter där en summering av styrkor, svagheter, hot och möjligheter har vägts av mot varandra. Resultatet av er SWOT-analys ska ligga till grund för beskrivningen. Om ni gjort flera analyser som till exempel omvärldsanalys eller för specifika teman kan även dessa vägas in i er beskrivning.

### Förklaring

Fram till nu har strategiskrivningen handlat om att redogöra för områdets förutsättningar. Nu är det dags att analysera dessa förutsättningar och lyfta fram utvecklingsmöjligheter.

Huvudverktyget för analysen är en SWOT-analys. Inom EU används SWOT flitigt men man har också noterat att en SWOT ofta resulterar i allmänna ordalag och generella iakttagelser som inte ger tryck i analysen. SWOT-analysen bör göras mer specifik och uttrycka fler särdrag.

Analysen av områdets utvecklingsmöjligheter kan också innefatta andra verktyg så som omvärldsanalyser, intressentanalyser och andra analyser som kan vara värdefulla. Det är framförallt sammanfattning av analyserna som ska presenteras under den här rubriken i strategimallen. Resultaten av SWOT-analysen läggs som bilaga.

## SWOT-analys

SWOT är en engelsk förkortning för: styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Styrkor och svagheter beskriver de interna förutsättningarna medan möjligheter och hot anger de externa förhållandena.

SWOT är ett bra verktyg om det görs på rätt sätt. Utmaningen är att fylla analysen med relevant innehåll, som verkligen bidrar till att fördjupa analysen av det som man vill utforska. När man gör en SWOT är det viktigt att komma ihåg att den ska

spegla en verklighet så sann som möjligt. Det innebär att det till exempel kan finnas många fler styrkor än svagheter, en svaghet kan också vara en möjlighet och det kanske inte finns ett enda hot (även om det oftast finns det).

Poängen är att det är de verkliga förhållandena som ska speglas, inte en ”för” välbalanserad analys med lika många iakttagelser under varje rubrik (som många gånger blir fallet).

En av de viktigaste funktionerna med en SWOT är att väga samman alla de iakttagelser och reflektioner som man har gjort under styrkor, svagheter, hot och möjligheter till en helhetsbild. Först då blir en SWOT riktigt kraftfull.

En checklista att tänka på:

- Det som tas upp i en SWOT ska tydligt kunna relateras till områdesbeskrivningen och den bedömning av området som ni har gjort.
- Använd tydliga och distinkta formuleringar.
- Fokusera på det som är speciellt och unikt med området snarare än det som kan antas karakterisera de flesta lands- och kustbygdsmiljöer.
- Gör en offensiv SWOT genom att trycka på styrkor och möjligheter – det är dessa som framförallt bidrar till tillväxt och utveckling.
- Prioritera det som är viktigast – listan på behov och möjligheter kan troligtvis göras lång.
- Börja rangordna och avgränsa redan under SWOT-analysen.
- Tänk också på att en SWOT kan göras utifrån olika perspektiv och intressentgrupper.

## Omvärldsanalys

En utvecklingsstrategi blir starkare om den läser in trender och tendenser i omvärlden och kopplar samman dessa med behov och möjligheter. Att ha god koll på omvärlden är en framgångsfaktor för all utveckling.

Omvärldsanalys kan göras på många olika sätt. Ett bra sätt är att systematisera analysen genom att metodiskt samla in spaningar, iakttagelser, reflektioner, kunskap och erfarenheter kring olika teman eller perspektiv. På så sätt skapas en bank av kunskap som kan bidra till att stimulera idéprocessen.

Exempel på intressanta iakttagelser är kulturella- och strukturella trender på kust- och landsbygd, den snabba teknikutveckling och nya modeller som svar på samhällets utmaningar. Det kan också vara bra att undersöka nischade branscher/perspektiv/fenomen som har bäring på just ert strategiområde.

Ju bättre omvärldskoll strategin vilar på desto lättare att göra en bra strategi.

I förberedelse för arbetet med den strategiska planen för Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling (Ejflu) har Jordbruksverket gjort en SWOT-analys. Denna kan till exempel användas för att hämta inspiration till ert strategiarbete och för att få koll på omvärlden. Du hittar SWOT-analysen på Ladan under Landsbygd & fiske > Reformarbetet.

## Intressentanalys

Intressenter är alla som i någon mening påverkar eller påverkas av er strategi. Intressentanalysen går ut på att fundera över vilka intressenter som på ett eller annat sätt borde involveras och i så fall på vilket sätt. Att identifiera intressenter utifrån ett brett perspektiv och med en kreativ utgångspunkt är särskilt relevant när fokus ligger på att formulera strategier som utgår från lokala utvecklingsbehov och främjar innovation.

Intressenter ska inte sammanblandas med målgrupp. Det är vanligt att målgruppen också utgör en intressent, men intressenter är ett långt vidare begrepp än målgrupper.

Man brukar dela in intressenter i tre nivåer:

- *Kärnintressenter* är de som direkt påverkas eller kan påverka strategin – det här är den viktigaste intressentgruppen att involvera i er process.
- Nästa nivå utgörs av *primärintressenter* som i viss mening också kan tänkas påverka eller påverkas av strategin, men som inte direkt är involverade i strategins insatsområden.
- Sista nivån kallas *sekundärintressenter* och är de som i inte direkt berörs av strategin men som ändå har ett visst intresse för det som sker – ofta på lite längre sikt. Exempelvis nationella aktörer, media med flera.

Exempel på frågor att besvara under intressentanalysen är:

- Vilka intressenter är intressanta för strategin?
- Har vi tänkt innovativt när det gäller att identifiera intressenter?
- Varför är det här en intressent till utvecklingsstrategin?
- På vilket sätt vill vi involvera intressenten?
- Hur kan vi samverka med den här intressenten?
- Vilka förväntningar kan intressenten tänkas ha?
- Vad kan intressenten bidra med?

## Intressentdialog

Delaktighet är en nyckelprocess för Leader och utan samspel och nära dialog med berörda partner kan ni inte formulera en bra utvecklingsstrategi. För att förstå behov, utforska möjligheter, se samband och skapa överblick är det avgörande att föra dialog med olika intressentgrupper. Intressentdialoger kan ske i olika form, ett bra tips är att genomföra *workshops* med olika intressentgrupper med utgångspunkt i ett antal i förväg formulerade tankar/målbilder/frågeställningar som vidareutvecklas tillsammans. Även *strukturerade* och *ostrukturerade intervjuer* eller *fokusgrupper* kan vara bra att använda i den här processen.

## 4 Mål, insatsområden och indikatorer

### 4.1 Vision

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 8.*

#### *Instruktion*

Formulera en vision för ert område som indikerar hur ni ser på er önskade situation i framtiden.

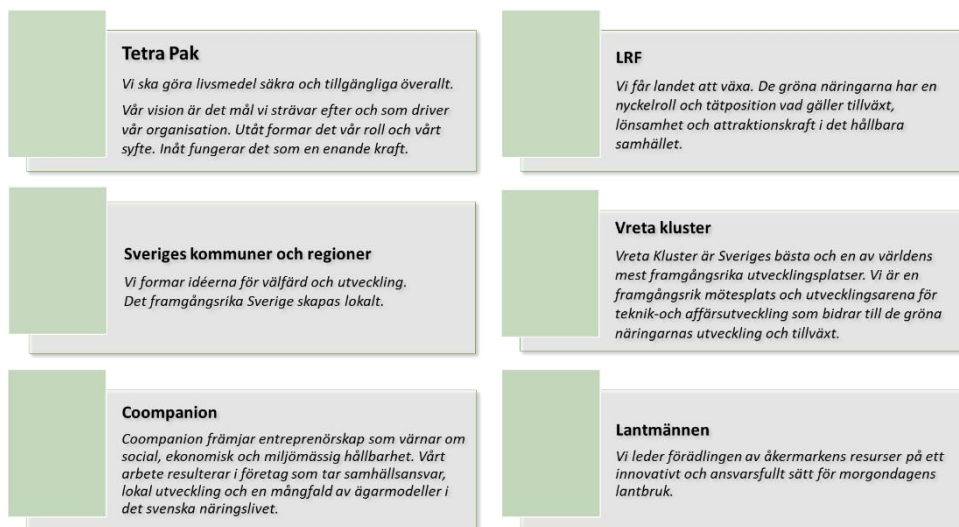
#### *Förklaring*

En vision ska ange organisationens nuvarande och framtida mål. Den ska fungera som en guide för att hjälpa organisationen att fatta beslut som överensstämmer med dess målsättningar. En vision är dock mycket större än ett mål. Den ska ge en tydlig bild av vart man är på väg och varför. En bra vision ska vara lätt att beskriva, inspirerande att följa och ska vara tydlig nog att underlätta i beslutsfattande. Den ska även måla upp en framtid som tilltalar de långsiktiga intressena.

Några punkter man kan tänka på vid framtagandet av visionen:

- **Visionen ska måla upp en bild av framtiden**  
Visionen ska ge en bild av det önskade läget, dit ni vill – inte där ni är.
- **Visionen ska vara realistisk**  
Det ska kunna vara möjligt att uppnå det som anges i visionen.
- **Visionen ska hjälpa till att prioritera**  
En bra vision ska vara tydlig nog att stötta i samband med beslut.
- **Lätt att förmedla**  
Visionen bör inte vara för lång. Den måste vara lätt att återge. En vision som är så invecklad att den är svår att komma ihåg blir inte till en tydlig målbild.

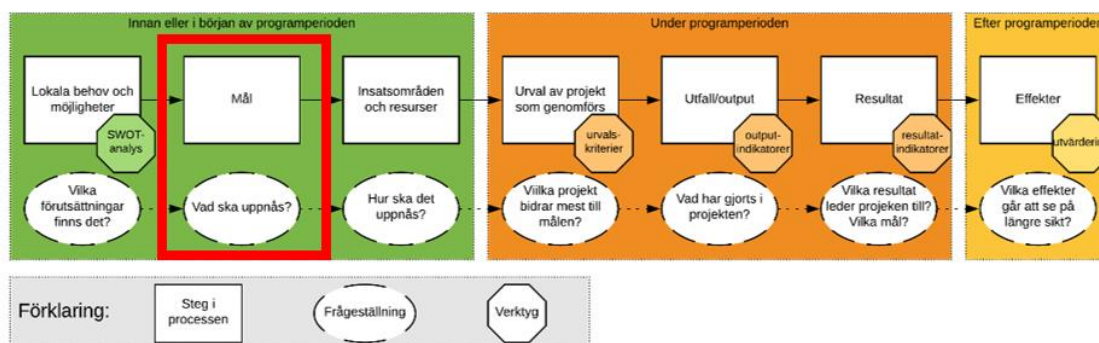
Nedan är några exempel på visioner som man kan inspireras av.



Figur 4 Exempel på organisationers visioner

## 4.2 Mål

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 9.*



### Instruktion

Punkta upp vilka mål som ni ska arbeta mot i strategin. I textrutan ska ni sedan beskriva hur ni kommit fram till respektive mål. Förklara på vilket sätt era mål knyter an till de behov ni identifierat i SWOT-analysen samt hur samordning med andra utvecklingsplaner i området haft påverkan på ert val av mål.

Här ska ni även fördjupa resonemanget med hur era valda mål bidrar till målen inom den Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling.

Vi rekommenderar att ni har mellan två till fem mål totalt.

### Förklaring

I SWOT-analysen har ni fått möjligheten att undersöka vilka förutsättningar och behov det finns i området. Nu är det dags att prioritera vilka behov som är viktigast

att fokusera er verksamhet på under kommande programperioden. I detta avsnitt ska ni därför ange vilka mål ni kommer att arbeta mot under programperioden.

Vid framtagningen av era mål är det viktigt att fundera över hur era tänkta mål ligger i linje med andra utvecklingsplaner och strategier i området som till exempel kommuner, regioner och andra organisationer har formulerat. Ni behöver positionera er strategi så att det skapas ett mervärde till de insatser som redan görs och kommer att göras av andra aktörer i området. Det kan innebära både att komplettera så väl som att förstärka andra insatser och mål. Era strategier kan inte omfatta allt eller ge allt samma vikt, så det är viktigt att göra aktiva val kring vilka mål, aktiviteter och insatsområden som har den största möjligheten att skapa de förändringar som ni vill. Beskriv hur era mål sätts in i ett större sammanhang och skapar kopplingar utåt så att ni tillsammans med andra myndigheter och organisationer skapar största möjliga utveckling med de resurser som finns.

Det finns olika metoder för att bestämma vilka mål man ska jobba mot inom en organisation. En metod som ofta används är SMARTa mål-modellen. SMART är en akronym för de fem grundpelarna som beskriver hur ett mål ska formuleras:

- **Specifikt**
- **Mätbart**
- **Accepterat**
- **Realistiskt**
- **Tidsatt**

**Specifikt:** Målet ska vara tydligt, avgränsat och konkret. Här ska man fundera över vad det är man vill uppnå, varför målet är viktigt och vilka resurser och begränsningar det finns för målet.

**Mätbart:** Målet ska kunna vara mätbart. Det är viktigt att man är tydlig med vad exakt det innebär att målen har blivit uppnått.

**Accepterat:** Målet ska vara accepterat vilket betyder att samtliga som ska jobba med verksamheten är med på hur målet ska uppnås och att de resurser som behövs finns tillgängliga.

För att ett mål ska vara accepterat är det viktigt att fundera på:

- Finns resurserna som krävs?
- Förstår alla målet och ser det som realistiskt?
- Är målet kommunicerat och accepterat av de som är inblandade?

**Realistiskt:** Målet ska vara realistiskt. Det innebär att målet ska vara genomförbart och rimligt att uppnå. Målet ska inte heller vara för enkelt och lätt. Att sätta

realistiska mål handlar om att målet är rimligt enligt de tillgångar och den kapacitet som finns tillhanda.

Frågor som kan vara viktiga för att sätta realistiska mål är bland annat:

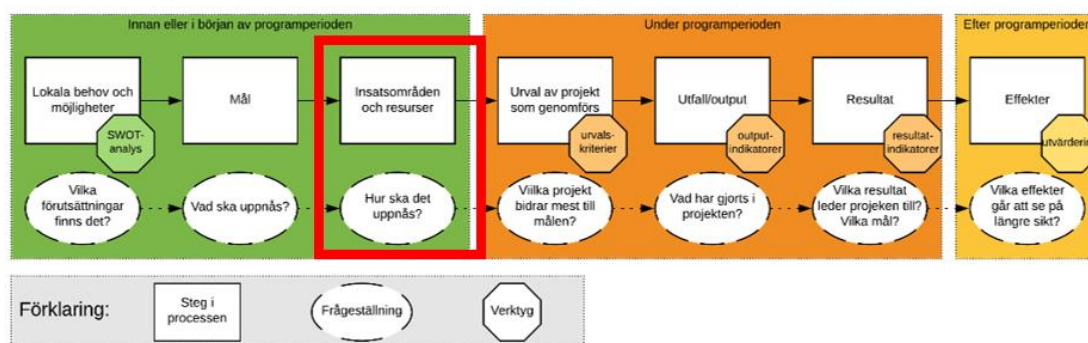
- Är det rätt tid för detta mål?
- Matchar detta målet behoven vi identifierat i SWOT-analysen?
- Har vi resurser för att nå detta mål?

Tidsatt: Att ett mål är tidsatt innebär att det finns någon form av tidplan för målet.

Observera att SMARTa mål är ett verktyg som kanske inte passar fullt ut för era mål, men de olika aspekterna kan vara bra att reflektera över. Till exempel behöver inte målformuleringen i sig innehålla ett målvärde för att målet ska bli mätbart utan det görs separat via indikatorerna. Man kan alltså tänka att mål, insatsområden och indikatorer är ett paket som tillsammans kan formuleras smart.

### 4.3 Insatsområden

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 10.*



#### Instruktion

Beskriv de insatsområden ni har identifierat. Insatsområdena utgör strategins verktyg och anger inom vilka områden som utvecklingsinsatserna ska ske. Insatsområdena ska kunna härledas från behovsbeskrivningen i avsnitt 3.3. Beskriv även hur insatsområdena kan bidra till målen som identifierats under 4.2.

#### Förklaring

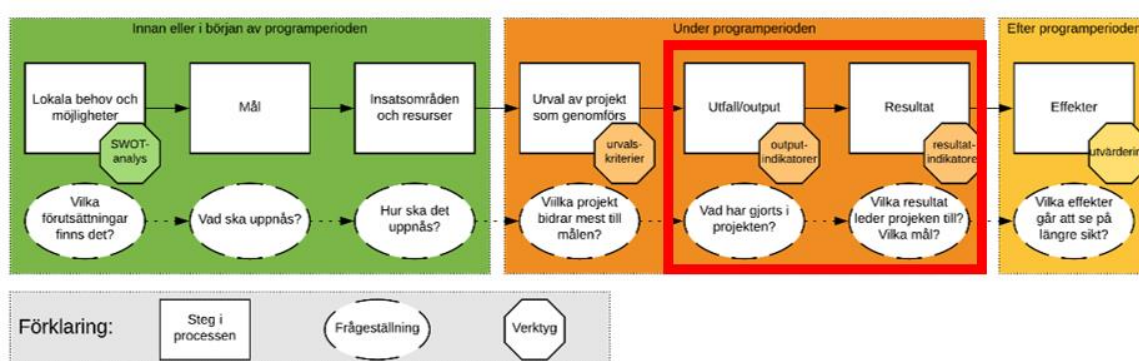
Efter att de övergripande målen är satta är det dags att utforma verktyg som kan användas för att jobba mot målen – dessa brukar kallas insatsområden. Insatsområdena kan liknas med åtgärder i ett nationellt program, med den stora skillnaden att insatsområdena är lokala och kopplade till lokala utvecklingsstrategier. Här specificerar ni vilka typer av insatser ni kommer att

arbeta med under programperioden och beskriver kort hur dessa hänger ihop med era mål.

Det behöver inte finnas ett insatsområde per mål, utan ett insatsområde kan sträcka sig över flera mål. Till exempel skulle man kunna ha ett insatsområde som handlar om kompetensutveckling som kan bidra till flera av de mål man valt. Det är bra om insatsområdet är formulerat på ett sådant sätt att det blir tydligt för den sökande vad den kan söka stöd för hos er.

## 4.4 Indikatorer och målvärden

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 11.*



### Instruktion

Till den **15 oktober 2021** ska ni ange vilka indikatorer ni kommer att arbeta med under programperioden och beskriva varför ni har valt just de indikatorerna och förklara hur de kan hjälpa er att mäta framsteg mot era mål. I indikatorbanken som ligger uppe på hemsidan <https://jordbruksverket.se/stod/lokalt-ledd-utveckling-genom-leader/leader-i-nasta-programperiod> finns de EU-indikatorerna, nationella indikatorerna och de lokala indikatorerna som vi kommer jobba med under programperioden.

Ni får formulera egna lokala indikatorer för att till exempel följa upp er verksamhet. Dock kommer dessa i så fall att behöva hanteras utanför den ordinarie ansökan.

När ni ska fylla i tabellerna som finns i avsnitt 4.4 i mallen för lokala strategier ska ni kopiera in den indikatorkod, det indikatornamn och den definition som finns för de indikatorerna ni väljer ur indikatorbanken. Ni får inte ändra någon definition då dessa uppgifter samlas in nationellt och behöver definieras på samma sätt för alla leaderområden.



Om ni hellre vill samla alla indikatorer i en tabell går det också bra, så länge ni är nogra med att indikatorkoderna blir rätt så att vi enkelt kan se vilka indikatorer som är av vilket slag.

Efter att ni fått veta er budget kommer ni att behöva göra målberäkningar på de indikatorer ni valt och sedan fylla i dessa målvärden i tabellen. Ni ska ha skickat in den uppdaterade strategin med målvärden senast den **15 oktober 2022**.

Mål	Insatsområde	Indikatorkod	Indikatornamn	Definition	Målvärde
Här anges vilket/vilka av era mål som kopplas till indikatorn.	Här anges vilket/vilka av era insatsområden som kommer kopplas till indikatorn	R.X	xxx	xxx	Här anges vilket målvärde ni väljer efter prioriteringen.

I och med att en indikator kan kopplas till flera mål eller insatsområden samt att flera insatsområden med olika indikatorer kan kopplas till samma mål kommer tabellen kunna se ganska olika ut mellan områden. Om en indikator kopplas till flera insatsområden kan ni välja att antingen skriva det på separata rader, en per insatsområde, eller att samla dem på samma rad. Om samtliga insatsområden omfattas av en indikator kan ni skriva ”alla” i den kolumnen för att spara plats.

### Förklaring

### EU-indikatorer

EU har formulerat ett antal resultatindikatorer som medlemsländerna ska använda sig utav för att följa upp resultaten i projekten. Det finns totalt fem EU-indikatorer som kan användas för Leader. Er strategi måste innehålla minst en EU-indikator men ni får välja att arbeta med flera. Det är olika metoder för hur indikatorvärdena kommer att samlas in. För vissa indikatorer kommer handläggaren att behöva fylla i ett värde för indikatorn i handläggningssystemet FLIT. För andra indikatorer kommer sökande att få besvara frågor som är kopplade till EU-indikatorerna i ansökan om stöd samt i ansökan om slututbetalning i e-tjänsten.

Sverige kommer att rapportera in resultaten av EU-indikatorerna till EU en gång om året. Samtliga leaderområdes resultat kommer då sammanställas till ett nationellt värde och sedan rapporteras in till EU. Rapporteringen kommer alltså inte ske per leaderområde.

## Nationella indikatorer

Nationella indikatorer är uppgifter som Jordbruksverket samlar in för alla projekt, där det är lämpligt, för att kunna visa upp en samlad bild av vad leader skapar i olika avseenden. Till exempel kanske det inte är lämpligt att samla in dessa uppgifter för förstudier så då gör vi inte det.

Detta kommer sedan att kunna användas för att visa upp samlade resultat för leader som åtgärd för olika intressenter, samt för att göra nationella uppföljningar. I indikatorbanken som ligger på vår webbsida kan ni se samtliga åtta indikatorer och deras definitioner<sup>3</sup>. Det finns inget minimikrav på antal nationella indikatorer som måste finnas med i era strategier.

Alla nationella indikatorer bygger på uppföljningsuppgifter som samlats in redan under programperioden 2014-2020, men nu tydliggör vi att även dessa är indikatorer och vad vi kommer att använda dem till. Detta för att tydliggöra både för er och för de sökande. Eftersom att dessa uppgifter samlas in för alla leaderområden och projekt, där det då är lämpligt, går det under programperioden att justera målvärden och byta mellan dessa indikatorer i strategierna.

## Lokala indikatorer

Lokala indikatorer är uppgifter som samlas in bara för de leaderområden som väljer att inkludera respektive indikator i sin strategi. Lokala indikatorer har funnits under programperioden 2014-2020, där alla leaderområden tog fram egna indikatorer. För att underlätta arbetet för leaderkontoren och för att underlätta möjligheter till samverkan och uppföljning mellan leaderområden och mellan leaderområden och Jordbruksverket har dessa sammanställts till en mer koncentrerad indikatorbank. Från de totalt ca 1 400 indikatorer som användes runt om i Leadersverige så har de blivit 55 stycken som presenteras i indikatorbanken på vår webbsida<sup>4</sup>. Det finns inget minimikrav på antal lokala indikatorer som måste finnas med i era strategier.

De flesta av de lokala indikatorerna är av sådan karaktär att de lämpar sig för att bli frågor som ställs till den sökande i samband med ansökan. Några kommer dock att anges av handläggare direkt i handläggningssystemet (flit), ett par kräver extra datainsamling och några kräver enkäter till projektdeltagare. Hur respektive indikator smalas in anges tydligt i indikatorbanken. Ambitionen är att de indikatorer som samlas in i samband ansökan ska finnas integrerade i e-tjänsten vid programstart, även om vissa förseningar inte kan uteslutas i nuläget.

---

<sup>3</sup> Dokumentet heter Indikatorbank för Leader 2023-2027 och finns att ladda ner här: <https://jordbruksverket.se/stod/lokalt-ledd-utveckling-genom-leader/leader-i-nasta-programperiod#h-Mallochhandbokforlokalautvecklingsstrategier20232027>

<sup>4</sup> Dokumentet heter Indikatorbank för Leader 2023-2027 och finns att ladda ner här: <https://jordbruksverket.se/stod/lokalt-ledd-utveckling-genom-leader/leader-i-nasta-programperiod#h-Mallochhandbokforlokalautvecklingsstrategier20232027>

De indikatorer som kräver en enkät till projektdeltagare kommer Jordbruksverket och de leaderområden som valt dem att jobba vidare med under 2021-2022 för att få en enhetlig enkät som alla berörda områden känner sig bekväma med. Dessa leaderområden kontaktas av Jordbruksverket efter strategin är inskickad 15 oktober 2021.

För att underlätta valet av lokala indikatorer finns det kolumner med olika temaområden i indikatorbanken som kan användas för att filtrera fram indikatorer som passar extra bra för respektive temaområde. Exempel på temaområden är besöksnäring, kompetensutveckling, lokala servicelösningar och miljö, energi och klimat. Detta kan vara användbart om ni har mål eller insatsområden som tydligt angränsar till dessa temaområden.

Under programperioden kommer ni kunna justera målvärden på de lokala indikatorerna vid behov. I och med att vi inte vet i nuläget hur den tekniska lösningarna för att integrera dessa indikatorer i e-tjänsten kommer att fungera och hur arbetskrävande det kommer att vara att byta ut dem så vågar vi inte lova något nu om huruvida de går att byta ut. Utgå ifrån att de valda indikatorerna kommer att hänga med under hela programperioden så meddelar vi er om förutsättningarna ändras.

## 5 Genomförande

Finansieringsplanen ska redogöras för i bilaga 3 till mallen. Finansieringsplanen ska fyllas i efter att strategin blivit prioriterad. *Avsnittet bedöms i villkor nr 24.*

### 5.1 Kommunikation

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (e) samt 33.3 (c) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 12.*

#### *Instruktion*

Beskriv övergripande vilka kommunikationsinsatser som ni planerar genomföra för att uppnå målen och långsiktiga resultat.

#### *Förklaring*

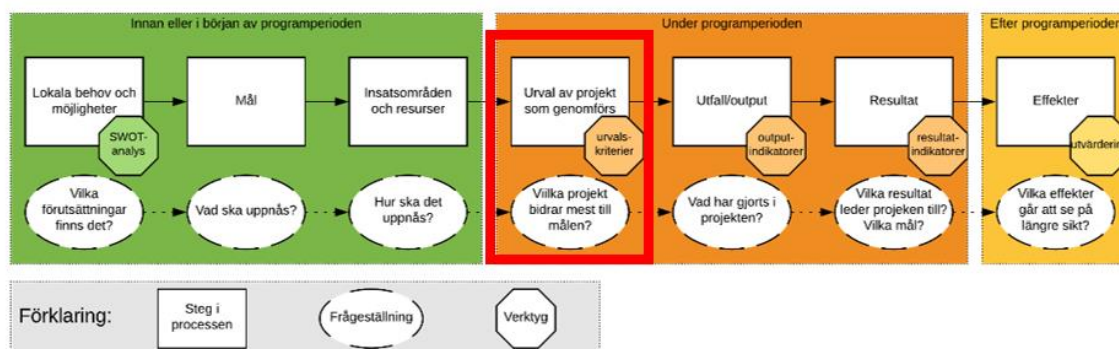
Kommunikation är en viktig del av ert arbete under alla faser i strategiprocessen och har påverkan på framgång av genomförandet. Vad och för vem vill ni kommunicera strategin och dess resultat i de olika faserna; uppstarts-, genomförande-, uppföljnings- och utvärderingsfasen? Kommunikation ska riktas till stödmottagare för att marknadsföra stöden men den behöver även riktas till den bredare allmänheten och medfinansiärer för att bland annat redogöra för insatsernas miljö- och samhällsnytta. I detta avsnitt ska ni ge en övergripande beskrivning av er planering för kommunikation.

Exempel på frågeställningar att fundera kring:

- Vad behöver vi kommunicera och varför?
- Till vem behöver vi kommunicera?
- Hur kan vi kommunicera?

## 5.2 Urvalsprocess

Detta avsnitt regleras i: Artikel 33.3 (a-d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 13 och 25.



### Instruktion

Texten i mallen är förfylld av Jordbruksverket och beskriver urvalsprocessen utifrån förordningsstyrda villkor. Denna text kan inte ändras.

Urvalskriterier för urval av strategier kompletterar ni med efter att strategin är prioriterad i Bilaga 4 Urvalskriterier i mallen.

### Förklaring

När strategiarbetet är igång har styrelsen ett antal villkor i förordningar att förhålla sig till för att säkerställa att prioriteringar och urval av ansökningar går korrekt till. Den övergripande urvalsprocessen är därmed gemensam för alla leaderområden och på förhand beskriven av Jordbruksverket i mallen.

Utöver de förordningsstyrda villkoren har ni möjlighet att forma och mer detaljerat beskriva processen utifrån era lokala förutsättningar och behov. I den mån det är möjligt kan ni redan nu börja forma tankar om framtida urvalsprocessen, hur projektansökningar väljs ut och prioriteras, detta behöver dock inte beskrivas i mallen.

Urvalskriterierna är styrelsens verktyg för att bedöma och prioritera projektansökningar. Det är ett stort och viktigt arbete att hitta och välja ut de projekt som bör kunna ge störst bidrag till målen. För att lyckas med detta behövs urvalskriterier som är utformade för att så bra som möjligt kunna identifiera sannolika bidrag till strategins mål. Ni kompletterar med urvalskriterierna efter att strategin blivit prioriterad men det är bra att redan nu börja fundera över utformningen.

### 5.3 Samordning och samarbete med andra aktörer

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 31.2 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 14.*

#### *Instruktion*

Redogör för vilka ni identifierat som de viktigaste aktörerna att samarbeta med och varför? Beskriv hur ni ska jobba fortlöpande i genomförande av strategin med att samordna er strategi och skapa synergieffekter med andra utvecklingsplaner och utvecklingsstrategier i området.

#### *Förklaring*

Detta avsnitt avser både samordning och samarbete i genomförandet av strategin.

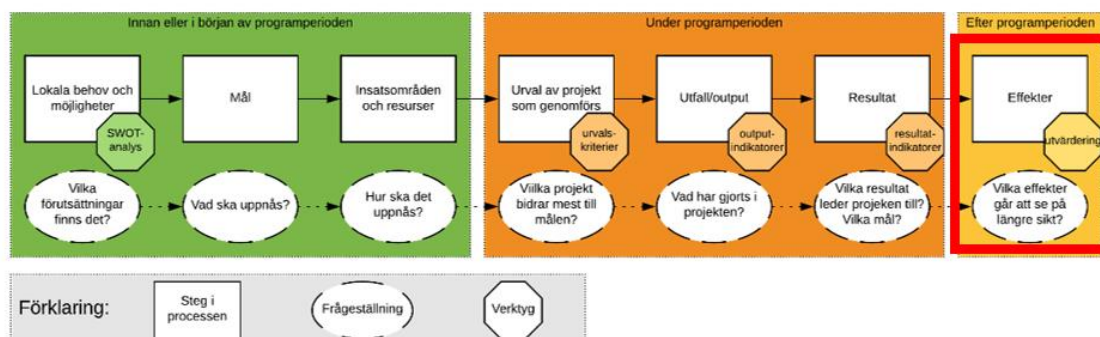
Ni ska här identifiera vilka andra aktörer som kan bli viktiga att samarbeta med till exempel regioner, länsstyrelser, kommunalförbund eller kommuner samt beskriva varför just dessa är viktiga för er strategi. Beskriv också hur det önskade samarbetet ska förverkligas.

Genom att samordna er strategi med andra utvecklingsplaner i området stärker ni möjligheterna att nå utveckling och skapa synergieffekter i området. Ni har tidigare redogjort för hur samordning skett vid framtagning av strategin och hur det har påverkat utformningen av strategin i avsnitt 2. I avsnitt 4.2 har ni beskrivit hur samordning skett med andra utvecklingsplaner vid val av mål för området.

I detta avsnitt handlar det också om att redogöra för vilka andra strategier och planer ni har identifierat som viktiga att samordna er strategi med fortlöpande i genomförandet av strategin till exempel regionala utvecklingsplaner, regionala handlingsprogram, kommunala strategier och tematiska utvecklingsplaner (t ex turism och näringslivsutveckling). Ni ska också beskriva hur ni planerar att upprätthålla det viktiga samspelet i hela genomförandeperioden av strategin.

## 5.4 Effekter

Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 15.



### Instruktion

Beskriv hur ni kommer att arbeta med att stimulera och främja effekter.

### Förklaring

Med effekter menas förändring på längre sikt till skillnad från resultat som uppstår i anslutning till ett projekt och sedan kan försvinna. När man pratar om effekter syftar man ofta på förändringar i t.ex. befolkningsstruktur eller industristruktur, men det kan också handla om mjuka värden som ökad trygghet eller nöjdhet i sitt närområde. Ofta är de mjukare värdena dock svårare att mäta och kräver andra metoder för att kunna utvärderas än faktorer för vilka man enkelt kan samla in statistik från t.ex. SCB eller andra myndigheter. På grund av detta hamnar de ofta i skymundan, men det betyder inte att de är mindre viktiga.

På grund av att effekter ofta mäts långt efter programperioden är slut är det svårt för er på leaderkontoren att själva utvärdera effekter. Att kartan över leadersverige förändras mellan de olika programperioderna gör det också svårt att utvärdera effekter. På grund av dessa faktorer kommer effektutvärderingarna att skötas av Jordbruksverket. Ni kan dock bidra till att möjliggöra dessa effekter genom att jobba förebyggande och strategiskt med de tidigare stegen i det som vi kallar interventionslogiken.

Genom att i förväg fundera och konkretisera hur ni ska arbeta för att möjliggöra effekter ger det större förutsättningar för att faktiskt uppnå de effekter som ni önskar med ert arbete. Det ni beskriver här avser därmed ert planerade arbete för att stimulera och främja effekter i området till exempel genom att arbeta med aktiviteter, uppföljningar, urvalskriterier och samarbeten som stödjer, efterfrågar och utvecklar effekter.

Att strategin stimulerar och främjar effekter betyder inte att alla genomförda projekt kommer uppnå en direkt effekt. En del i arbetet att uppnå effekter är att våga testa nya idéer. Det är därför viktigt att strategin ger utrymme till att våga

prova nytt, men också att det finns en fortsatt plan för hur ni tar tillvara på och drar lärdom av de erfarenheter och resultat som kommer utav det för att kunna nyttja dem i ert fortsatta arbete.

## 5.5 Hur främjar strategin innovation

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 31.2 (d) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 16.*

### *Instruktion*

Beskriv hur strategin främjar innovation i området. Innovation kan till exempel främjas genom relevanta insatsområden, arbetssätt, typer av projekt, urvalskriterier eller annat.

### *Förklaring*

För att kunna beskriva ert arbete med att främja innovation i området är det bra att ha en samsyn om vad som menas med innovationer. Även bland de som jobbar mycket med innovationer eller som forskar om innovationer kan definitioner och tolkningar variera. Den tolkning som Jordbruksverket använder är den som OECD och Eurostat har kommit överens om och beskriver i sin informationsrapport Oslomanualen. Där beskrivs innovationer på följande sätt:

*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).<sup>5</sup>*

Definitionen trycker på flera viktiga aspekter av innovationer som är bra att tänka på. En av dem är att både produkter, löst definierat, och processer kan räknas som innovationer. Med produkt menas här både fysiska varor, som man kan köpa och ta med sig hem för senare konsumtion, och tjänster som produceras och konsumeras samtidigt. Exempel på varor kan vara matprodukter, möbler och souvenirer som man köper och kan välja att använda eller äta vid ett senare tillfälle. Maten kan sparas i kylan till fredagsmyset, den nya stolen kan användas till kommande middagar och kylskåpsmagneten som köptes under förra årets semester kan fortfarande användas för att hänga upp viktiga lappar på kylskåpet. Exempel på tjänster kan vara hårklippningar, guidade turer/upplevelser och teaterföreställningar. I samtliga fall finns det en eller flera personer som utför tjänsten och den som betalar för den är en del av upplevelsen som faktiskt också gör den möjlig. Utan en kund i frisörstolen har frisören ingen att klippa och kan inte utföra tjänsten hårklippning. På samma sätt behöver guiden någon/några att

<sup>5</sup> Citatet är översatt från engelska och finns att läsa i original på sida 20 i Oslomanualen som ni kan ladda ner här: <http://www.oecd.org/sti/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm>

guida för att det överhuvudtaget ska bli en guidning, och aktörerna behöver en publik för att det ska bli en föreställning.

Med processinnovationer menas istället nya eller märkbart förbättrade sätt att genomföra olika funktioner i företag eller organisationer. Här listas 6 olika dimensioner i rapporten som alla representerar olika processer.

1. Produktion av varor eller tjänster
2. Logistik
3. Marknadsföring och försäljning
4. Informations- och kommunikationsteknik
5. Administration och styrande funktioner
6. FoU<sup>6</sup> funktioner

Processinnovationer skulle alltså kunna vara allt ifrån att produktionen ändras för att mer effektivt kunna utnyttja en råvara, att ändra från lokala program till webbaserade tjänster, att samverka kring lagerhantering med andra företag, eller att ändra marknadsföringskanaler för att nå nya målgrupper.

Definitionen ovanför indikerar också att en innovation ska skilja sig från tidigare produkter eller processer. Detta är ofta svårt att bedöma exakt men ett sätt att tänka kring det är att bedöma innovationshöjden i den nya produkten eller processen. Det vill säga hur pass ny den är i relation till annat som finns tillgängligt på olika marknader. En produkt eller process kan vara ny på världsmarknaden och det är den högsta nivån. Den kan också vara ny enbart för det enskilda företaget eller organisationen, vilket är den lägsta nivån, men det räknas fortfarande som en innovation enligt OECD och Eurostat.

Slutligen lyfter definitionen ytterligare en viktig aspekt – innovationen ska vara antingen tillgänglig för kunder att köpa/boka (produkt) eller så ska den ha tagits i bruk av företaget eller organisationen (process). Om t.ex. en produkt inte finns till försäljning för att den är i prototypstadiet är det ännu inte en innovation utan snarare en uppfinning.

På samma sätt som definitionen för innovation är bred och varierande har också forskning visat att det finns många olika faktorer som är relevanta för att skapa eller främja innovationer – dessa sammanfattas ibland som delar av ett innovationssystem. En viktig faktor är att det finns ekonomiska resurser till att jobba med innovationer. Detta inkluderar alltifrån olika typer av stöd som går att få av nationella eller regionala aktörer, finansiellt kapital via t.ex. banker, riskkapitalister och affärsänglar samt de satsningar som görs på FoU aktiviteter inom företag.

---

<sup>6</sup> FoU = Forskning och Utveckling



En relaterad faktor som också är viktig är kunskap. Det kan handla om intern kunskap hos de anställda, eller kunskapen hos partners eller kunder man jobbar med, eller till och med möjligheter att suga upp kunskap i den region man verkar. Detta gör att institutioner som arbetar med kunskapsutveckling är viktiga för att möjliggöra framtida innovationer. Nätverkande kan dessutom vara en viktig nyckel om man inte kan skapa den nya kunskapen internt i företaget. Kunskap är här ett brett begrepp som innefattar alltifrån nya forskningsrön, till produktutveckling i företag och nya kurser eller erfarenheter som höjer individers kompetens.

En annan nyckelfaktor är att det finns en marknad eller ett användningsområde för den innovation man tar fram. Eftersom att kommersialiseringen av varor och tjänster är nödvändig för att uppfinningar ska bli innovationer behöver varan eller tjänsten fylla ett existerande behov.

För att dessa tre faktorer ska kunna främja innovationer behövs aktörer, strukturer och nätverk som bidrar till att sprida kunskap till de som behöver den, att sprida finansiellt kapital till de som behöver det, samt institutioner som bidrar med övergripande ramar där innovationsfrämjande aktiviteter inte hindras. Ett exempel på en övergripande ram som möjliggör innovationer är patent och andra former av upphovsrätt. Om ett företag inte kan få igen de pengar som har investerats i framtagandet av en innovation kommer de inte fortsätta att ta fram innovationer för det lönar sig inte. Lagar om upphovsrätt möjliggör därmed framtagandet av nya innovationer, i alla fall under den tidsperiod som upphovsrätten gäller.

## 5.6 Övergripande principer

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 9 CPR, artikel 3 i EU fördraget samt artikel 10 i EUF-fördraget  
Avsnittet bedöms i villkor nr 17.*

### *Instruktion*

Beskriv hur ni i framtagande, genomförande och uppföljning av er strategi beaktar de övergripande principerna hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering, jämställdhet mellan kvinnor och män.

### *Förklaring*

Vid genomförande av EUs gemensamma fonder ska de övergripande principerna inom EU iaktas, dessa finns definierade i inledningen av denna handbok. De övergripande principerna finns angivna i Fördraget om europeiska unionen samt Fördraget om europeiska unionens funktionssätt och är gemensamma för alla medlemsländer i EU.

- Hållbar utveckling  
Målet för en hållbar utveckling är att tillgodose behoven hos nuvarande generationer utan att äventyra kommande generationers möjlighet att tillgodose

sina behov. Målet är övergripande inom EU men också globalt genom FN. En hållbar utveckling bygger på tre dimensioner: det sociala, miljön och ekonomin. Den innefattar en god social sammanhållning där grundläggande mänskliga rättigheter uppfylls, att naturresurserna brukas utan att förbrukas och att motverka fattigdom utan att påverka social eller ekologisk hållbarhet negativt.

- **Likabehandling och icke-diskriminering**  
Den övergripande principen inom EU om likabehandling och icke-diskriminering finner också stöd i svensk lagstiftning genom diskrimineringslagen. Diskrimineringslagen har som ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder.
- **Jämställdhet mellan kvinnor och män**  
Målet med jämställdhet är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv, det vill säga att kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i livet. Jämställdhetsintegrering är Sveriges huvudsakliga strategi för att uppnå jämställdhetsmål och innebär att ett jämställdhetsperspektiv ska beaktas i all politik som påverkar människors villkor och eftersom jämställdhet mellan kvinnor och män skapas där ordinarie beslut fattas, resurser fördelas och normer skapas måste jämställdhetsperspektivet finnas med och beaktas i det dagliga arbetet.

Exempel på frågeställningar att fundera kring:

- Hur beaktar ni principerna vid strategins framtagning?
- Hur integrerar ni principerna i mål och insatsområden?
- I vilka delar av er strategis genomförande har ni störst möjlighet att aktivt påverka och främja de övergripande principerna? Till exempel hur påverkas kvinnors och mäns möjlighet att söka stöd i området eller kvinnor och mäns möjlighet att bo och/eller bedriva affärsverksamhet på landsbygden?
- Hur iakttar ni de övergripande principerna i organisationen? Till exempel hur jämställt är partnerskapet, hur är könsfördelningen i styrelsen? Finns aktörer i partnerskapet som bidrar med sakkunskap om jämställdhet?
- Hur möjliggör ni uppföljning och utvärdering av er strategis efterlevnad av de övergripande principerna? Till exempel för att utvärdera jämställdhet: finns tillgång till könsuppdelad statistik?

## 6 Organisation

Leader drivs i form av en ideell förening, en lokal aktionsgrupp (LAG). I föreningen ingår medlemmar från privat, ideell och offentlig sektor från det lokala området. Leadermetodens principer är utgångspunkt för verksamheten. Föreningen leds av en styrelse där alla sektorer är representerade. Antalet ledamöter i styrelsen kan variera och ingen enskild intressegrupp styr beslutsfattandet. Under ledning av styrelsen finns ett kansli som drivs av en verksamhetsledare tillsammans med annan personal.

På grund av att styrelsen utför viss myndighetsutövning med hanteringen av EU-stöd och att Jordbruksverket behöver förhålla sig till regelverken på EU-nivå ställs vissa villkor på leaderföreningen.

Kraven på leaderföreningen och LAG framgår i bilaga 1 till handboken.

### 6.1 Partnerskapet och föreningen

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 31.2 i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 18 och 26.*

#### *Instruktion*

Förklara hur partnerskapet och organisationen bakom strategin ser ut. Det ska framgå vilka offentliga, privata och ideella aktörer som ingår i partnerskapet och på vilket sätt sammansättningen är representativ för området och relevant med tanke på strategins inriktning.

Räkna upp de inblandade aktörerna i Bilaga 5 Lista över aktörer i partnerskapet i mallen.

#### *Förklaring*

Partnerskapet är de aktörer och intressenter som är delaktiga i strategins framtagande och delar av den utgör troligtvis den skrivargrupp som initierar strategin.

Partnerskapet består troligtvis av de aktörer som redan ingår i eller kommer att bilda leaderföreningen. Leaderföreningen drivs i organisationsformen ideell förening och utgör den lokala aktionsgruppen (LAG). Föreningen ska ansvara för förvaltningen av leaderområdets verksamhet och godkända utvecklingsstrategi.

Till den nya programperioden är det möjligt att både starta en ny förening eller att genomföra nya strategin i den redan befintlig leaderförening i området. Det kan dock finnas fördelar med att starta ny förening till exempel i syfte att hålla isär de olika programperioderna och underlätta för redovisning. Det kan också vara en fördel att starta ny förening om till exempel områdets gränser har ändrats för att skapa delaktighet i den nya konstellationen genom att gemensamt utforma

föreningen och inte behöva bära ansvar för tidigare programperiodens genomförande.

## 6.2 Föreningens styrelse

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 31.2 (b), 32.1 (e) i CPR, kapitel II artikel 2-3 i förordning (EU) nr 240/2014  
Avsnittet bedöms i villkor nr 19.*

### *Instruktion*

Beskriv hur styrelsen är utformad och hur ni delar upp platserna och röstlängden, samt adjungerade platser. Förklara hur ni säkerställer styrelsens kapacitet att genomföra strategin, hur ni tillsätter ledamöter i styrelsen och hur valberedningens arbete ska gå till.

### *Förklaring*

De områden som blir godkända måste ha kapacitet att genomföra strategin på ett kvalitativt bra sätt. Därför är det viktigt med en strategi för ett långsiktigt väl fungerande organisation där leadermetodens principer är utgångspunkt för verksamheten. Detta kan speglas bland annat genom kompetens och representation av ledamöter i styrelsen för föreningen samt en strategi för en väl fungerande organisation.

Leaderföreningens styrelse ska enligt villkor i förordningen utföra följande uppgifter:

- ansvara för att driva verksamheten enligt godkänd utvecklingsstrategi samt verka för nå de uppsatta målen i strategin<sup>7</sup>
- främja de lokala aktörernas kapacitet att utveckla och genomföra insatser som leder till att uppfylla målen i utvecklingsstrategin<sup>8</sup>
- införa ett icke-diskriminerande och öppet urvalsförfarande och kriterier som inte leder till intressekonflikter och som säkerställer att ingen enskild intressegrupp styr besluten om urval<sup>9</sup>
- förbereda och offentliggöra ansökningsomgångar<sup>10</sup>
- välja ut insatser, fastställa stödbelopp och lämna förslag på beslut till Jordbruksverket<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Artikel 33.1 i CPR

<sup>8</sup> Artikel 33.3 (a) i CPR

<sup>9</sup> Artikel 33.3 (b) i CPR

<sup>10</sup> Artikel 33.3 (c) i CPR

<sup>11</sup> Artikel 33.3 (d) i CPR

- kontinuerligt följa upp och utvärdera genomförandet av strategin<sup>12</sup>

Styrelsen har därmed en viktig nyckelroll för genomförandet av strategin! De leder genomförandet samt äger arbetsgivaransvaret. De har stor frihet att forma utvecklingen i sitt område. Detta ställer höga krav på att ledamöterna i styrelsen, förutom sakkunskap, också har kompetens och förmåga att kunna driva organisationen på ett tillfredsställande sätt. Ledamöterna i styrelsen måste vara aktiva, transparenta och tillföra kunskap utifrån sitt kompetensområde och strategin som helhet.

Styrelsen fattar beslut om vilka ansökningar som ska prioriteras och ska inhämta den kunskap som behövs för att bedöma ansökningar inom olika temaområden. Därefter kommer Jordbruksverket att fatta ett formellt beslut om projektstöd. Styrelsens beslut går inte att överklaga, därmed vilar ett stort ansvar på styrelsen att fatta beslut som är ändamålsenliga och i enlighet med strategin vilket kräver öppna, tydliga, professionella och objektiva ledamöter i styrelsen.

Föreningens stadgar och valberedningen är två viktiga delar för att ha en fungerande organisation. I föreningens stadgar beslutas hur organisationen ska styras. Med anledning av styrelsens centrala roll i genomförandet av strategin är det viktigt med ett fungerande ledarskap. Styrelsens arbete leds av en ordförande som har ett övergripande ansvar för att verksamheten drivs på ett tillfredsställande sätt och i enlighet med gällande förordningar. Vår rekommendation är att ordförandeskapet alterneras och representeras av alla tre sektorerna under programperioden.

Valberedning har en central roll i att skapa en väl fungerande styrelse och alla tre sektorerna ska vara representerade. Valberedningen har i uppdrag att nominera personer till styrelsen som sedan väljs på föreningens årsstämma. Utifrån strategin och dess inriktning ska valberedningen söka efter personer som med sina kunskaper och erfarenheter tillsammans utgör en styrelse som är representativ för hela leaderområdet och på ett bra sätt kan leda och genomföra strategin. För att kunna nominera personer med lämplig kompetens och erfarenhet är det angeläget att valberedningen är insatt i strategin och har kännedom om det som händer i föreningen, hur föreningen utvecklas och om det finns brist på viss kunskap eller erfarenhet. Därför kan det vara bra att utbilda valberedningen i er strategi och att valberedningen är aktiva i föreningen, läser protokoll, deltar på sammanträden, aktiviteter och andra sammankomster.

---

<sup>12</sup> Artikel 33.3 (e-f) i CPR

### 6.3 Drift – den operativa verksamheten

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (e) samt 33.1 i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 20.*

#### *Instruktion*

Beskriv på vilket sätt den operativa verksamheten rent praktiskt organiseras och vilka delar som eventuellt samordnas med andra utvecklingsområden eller aktörer. Beskriv också hur många tjänster som ni planerar att ha på kansliet och hur ni säkerställer kapacitet att på ett effektivt sätt genomföra verksamheten i driften.

#### *Förklaring*

Under ledning av styrelsen finns ett kansli som drivs av en verksamhetsledare tillsammans med annan personal. Leaderkontoret ska vara bemannat med minst 1,5 heltidstjänst. Jordbruksverket har bedömt att detta behövs för klara av leaderföreningens uppdrag.

Det är möjligt att köpa in tjänster istället för att anställa personal, det är även möjligt för leaderföreningar att samordna upphandlingar. Alla leaderområden ska ha ett kontor och vara bemannade med en verksamhetsledare eller motsvarande, samt övrig personal. Men det är möjligt för en person att till exempel handlägga projektansökningar åt flera kontor.

De områden som blir godkända måste ha kapacitet att genomföra strategin på ett kvalitativt bra sätt och planering av den operativa verksamheten är en viktig del av detta. Beskrivningen här kan gälla omfattning i termer av antalet anställda, hur ni ser på kansliets ansvarsområden, hur ni planerar att säkra kvalitén, samt skapa bra arbetsförhållanden och rutiner mellan kansli och styrelsen.

Exempel på frågeställningar att fundera kring:

- Hur planerar ni för er drift?
- Planerar ni samarbete med andra områden?
- Hur förebygger ni sårbarhet?
- Hur säkrar ni kompetensbehov?
- Har ni idéer för att effektivisera?

I sammanhanget för det operativa arbetet är det viktigt att ha ett tydligt lednings- och styrningsdokument nerskrivet där uppgifter om delegation, arbetsordning, ansvarsfördelning, attest med mera framgår. Tänk också på att ansvar och befogenheter hänger ihop när ni skissar på organisation och ansvarsfördelning. Arbetsuppgifterna är många gånger komplexa och arbetsbelastningen kan periodvis vara mycket hög – därför är det särskilt viktigt att också tänka på kompetensutveckling och tydliga arbetsbeskrivningar.

## 7 Uppföljning och utvärdering

*Detta avsnitt regleras i: Artikel 32.1 (e) samt 33.3 (e-f) i CPR  
Avsnittet bedöms i villkor nr 21.*

### *Instruktion*

Beskriv när och hur ni kommer följa upp och utvärdera denna strategi. Beskriv också hur styrelsen och kansliet drar lärdomar av uppföljningar och utvärderingar samt hur en mer allmän lärandeprocess ser ut. Nationellt fastlagda aktiviteter som ni behöver inkludera i avsnittet kommer anges i handboken under våren 2021

### *Förklaring*

I detta avsnitt ska ni förklara hur den process som ni kommer att jobba med för att följa upp och utvärdera framsteg mot strategins mål. Detta kan inkludera både smått och stort, aktiviteter som är av mer löpande karaktär och aktiviteter enbart sker en gång. Syftet med att inkludera detta är att ni från början ska ha en process och verktyg på plats för att kunna följa upp huruvida ni är på rätt väg mot era mål. Då kan ni enklare och snabbare identifiera om justeringar behöver göras under programperioden genom att rikta om ett insatsområde, genomföra andra kommunikationsinsatser eller vad det nu kan vara för ändring som är lämpligast för er där och då.

Ni ska under programperioden utvärdera genomförandet av er lokala utvecklingsstrategi enligt förordningskrav. Er lokala utvecklingsstrategi behöver därför beskriva LAG:s kapacitet gällande utvärderingsrutiner. LAG är också skyldiga att bidra med de data som Jordbruksverket behöver för att utvärdera den strategiska planen. Utvärdering är ett utmärkt verktyg för att undersöka att Leader, lokalt och nationellt, når målen och att genomförandet har skett så effektivt som möjligt.

Några uppföljningsaktiviteter kommer Jordbruksverket att genomföra gemensamt med er så de kan vara bra att ta hänsyn till eller planera runt i er uppföljningsprocess. Dessa aktiviteter är följande:

- *Gemensam lärande och utvecklingsaktivitet under 2025:* Detta innebär att ni kommer arbeta med en gemensam rapportmall där ni beskriver och analyserar framstegen tills dess. Ni kommer sedan få jobba i par med att gå igenom innehållet, genomföra (fysiska eller digitala) besök och diskutera förbättringsmöjligheter. Detta ger en möjlighet att upptäcka utvecklingspotential och utbyta erfarenheter!
- *Insamling av erfarenheter inför nästkommande programperiod under 2027:* Detta kommer sannolikt ske genom någon form av enkät och eventuellt intervjuer för att både Jordbruksverket och leaderområdena ska kunna reflektera och lära av den gångna programperioden.

- *Årlig resultatrapport:* Det kommer att finnas en kort mall där framsteg mot indikatorerna anges och där respektive leaderområde kan beskriva eventuella händelser i området som kan ha påverkat/kommer att påverka resultaten. Dessa samlas in i november respektive år för att Jordbruksverket ska ha bättre förståelse för faktorer som påverkar genomförandet i Leadersverige så att vi kan förklara avvikelser från de planerade resultaten till EU-kommissionen. OBS! Detta är inte en ersättning till den årsrapport för verksamheten som sammanställs årligen.
- *Digitala dialogmöten:* Tre gånger per år planeras digitala dialogmöten med Jordbruksverket och alla leaderområden för att ha en dialog kring genomförandet, årsrapporteringar till EU och eventuell feedback och behov av åtgärder. Dessa kommer att äga rum preliminärt i november, mars och september.

Jordbruksverket kommer även i nästa programperiod arbeta med utvärderingar och uppföljningar för att bidra med ökad kunskap om genomförandet och dess funktionalitet. Dessutom kommer Landsbygdsnätverket att fortsatt arrangera den årliga leaderträffen för att sprida inspiration information och förenkla erfarenhetsutbyte.