

LOKAL UTVECKLINGSSTRATEGI

Framtidens landsbygder i Höga Kusten 2030



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Lokal utvecklingsstrategi för *Leader Höga Kusten*

Sammanfattning

Leader Höga Kusten ska bidra till ett attraktivt och livskraftigt Höga Kusten. Med kreativitet, samverkan och öppenhet formar vi tillsammans ett innovativt, hållbart och inkluderande Höga Kusten för fler att bo, leva och verka – en nivå till.

Leaderområdet Höga Kusten omfattar fyra kommuner: Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik. Denna utvecklingsstrategi utgör ramen för Leader Höga Kustens verksamhet under åren 2023–2027 och styr på så sätt vårt arbete och hur våra medel ska fördelas under perioden. Strategin baseras på lokala behov och har tagits fram i bred samverkan mellan offentlig, ideell och privat sektor. Strategin är dessutom utformad för att såväl förstärka som komplettera andra strategiska dokument och planer för vårt område.

Tre mål har formulerats baserat på de behov som identifierats:

1. Stärka Höga Kusten som attraktiv plats
2. Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten
3. Förbättra inkludering och mångfald i Höga Kusten

Förutom våra egna mål bidrar alla projekt som prioriteras genom strategin även till att uppfylla målen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik.

För att nå målen har tre insatsområden valts; 1) Ett hållbart näringsliv; 2) Attraktiva platser; 3) Ett engagerat och inkluderande civilsamhälle. Det är möjligt för samverkande organisationer att söka stöd till utvecklingsinsatser inom dessa tre.

I genomförandet av strategin är det, precis som i framtagandet, viktigt med bred samverkan. För att främja innovation och långvariga effekter ska Leader Höga Kusten strategiskt samverka med andra lokala, regionala och nationella aktörer och program genom leadermetoden. Här spelar samverkan med Forskning och Utveckling en viktig roll.

Hållbar utveckling samt lika behandling, ickediskriminering och jämställdhet mellan män och kvinnor är övergripande principer för strategin. Agenda 2030 löper som en röd tråd och har integrerats för att stärka och säkerställa Leader Höga Kustens bidrag till en hållbar omställning.

Leader Höga Kustens arbete leds av föreningens styrelse, LAG-styrelsen. Ledamöterna ska ha ett tydligt mandat och verka för att nå leaderområdets mål. Utvecklingskontoret är den enhet som praktiskt utför de strategiska beslut LAG-styrelsen fattar och som driver arbetet framåt.

Summary

Leader Höga Kusten wants to contribute to an attractive and viable Höga Kusten. With creativity, collaboration, and openness, we together form an innovative, sustainable, and inclusive Höga Kusten for more people to live and work within.

Our leader area consists of four municipalities: Härnösand, Kramfors, Sollefteå and Örnsköldsvik. This local development strategy forms the framework for Leader Höga Kusten's operations during the years 2023–2027, it governs our work and how our funds will be distributed during the period. The strategy is based on local needs and has been developed in broad collaboration between the public, non-profit and private sectors. The strategy is also designed to both strengthen and complement other strategic documents and plans for our area.

Three goals have been formulated based on the identified needs:

1. Strengthen Höga Kusten as an attractive place
2. Promote the transition to a sustainable Höga Kusten
3. Improve inclusion and diversity in Höga Kusten

In addition to our own goals, all projects prioritized through the strategy also contribute to meeting the objectives of the EU Common Agricultural Policy.

To achieve the goals, three focus areas have been chosen; 1) A sustainable trade and industry; 2) Attractive places; 3) A committed and inclusive civil society. It is possible for collaborating organizations to apply for financial support for development initiatives within these three focus areas.

In the implementation of the strategy broad collaboration is important. To promote innovation and long-term effects, Leader Höga Kusten will strategically collaborate with other local, regional, and national actors and programs through the leader approach. Here, collaboration with Research and Development plays an important role.

Sustainable development and equal treatment, non-discrimination and equality between men and women are overarching principles of the strategy. Agenda 2030 is a common thread and has been integrated to strengthen and secure Leader Höga Kusten's contribution to a sustainable transformation.

Leader Höga Kusten's work is led by the association's board, the LAG board. The members must have a clear mandate and act to achieve the leader area's goals. The development office is the unit that practically executes the strategic decisions made by the LAG board and that drives the work forward.

Innehåll

| | |
|--|----|
| Lokal utvecklingsstrategi för <i>Leader Höga Kusten</i> | 2 |
| Sammanfattning | 2 |
| Summary | 3 |
| 1 Landsbygdsutveckling genom Leader..... | 7 |
| 2 Strategins framtagning | 7 |
| 3 Utvecklingsområdet | 11 |
| 3.1 Tabell med statistik..... | 11 |
| 3.2 Områdesbeskrivning | 11 |
| 3.2.1 En unik plats..... | 11 |
| 3.2.2 Människorna..... | 11 |
| 3.2.3 Kulturarv och traditioner | 12 |
| 3.2.4 Närområden..... | 12 |
| 3.2.5 Föreningsstruktur | 13 |
| 3.2.6 Arbetsmarknad och näringsliv..... | 13 |
| 3.2.7 Service och infrastruktur | 15 |
| 3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter | 15 |
| 3.3.1 Samverkan som motor för regional utveckling | 15 |
| 3.3.2 Hållbart näringsliv | 16 |
| 3.3.3 Attraktiva platser – platsutveckling..... | 17 |
| 3.3.4 Ett engagerat civilsamhälle..... | 18 |
| 3.3.5 Smarta landsbygder och behovet att skapa och sprida kunskap..... | 18 |
| 3.3.6 Digitalisering..... | 19 |
| 3.3.7 Attitydförändring..... | 19 |
| 3.3.8 Kapitalförsörjning och nya finansieringslösningar | 20 |
| 3.3.9 Minskade klyftor och sociala frågor | 20 |
| 3.3.10 Transport och hållbart resande | 21 |
| 4 Mål, insatsområden och indikatorer | 22 |
| 4.1 Vision..... | 22 |
| 4.2 Mål..... | 22 |
| 4.2.1 Stärka Höga Kusten som attraktiv plats | 23 |
| 4.2.2 Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten | 24 |
| 4.2.3 Förbättrad inkludering och mångfald i Höga Kusten | 25 |

| | | |
|-------|--|----|
| 4.3 | Insatsområden | 26 |
| 4.3.1 | Insatsområde 1: Ett hållbart näringsliv | 26 |
| 4.3.2 | Insatsområde 2: Attraktiva platser | 27 |
| 4.3.3 | Insatsområde 3: Ett engagerat och inkluderande civilsamhälle..... | 28 |
| 4.4 | Indikatorer och målvärden | 28 |
| 4.4.1 | Eus resultatindikatorer..... | 29 |
| 4.4.2 | Nationella indikatorer..... | 29 |
| 4.4.3 | Lokala indikatorer | 30 |
| | EU:s resultatindikatorer | 32 |
| | Nationella indikatorer..... | 32 |
| | Lokala indikatorer | 35 |
| 5 | Genomförande..... | 38 |
| 5.1 | Kommunikation | 38 |
| 5.2 | Urvalsprocess..... | 39 |
| 5.3 | Samordning och samarbete med andra aktörer | 39 |
| 5.3.1 | De aktörer som identifierats som viktiga att samverka med: | 40 |
| 5.4 | Effekter | 41 |
| 5.4.1 | Lärande för att främja effekter | 41 |
| 5.4.2 | Coachande för främjande av effekter | 42 |
| 5.4.3 | Urval av projekt..... | 42 |
| 5.4.4 | Utvärdering..... | 42 |
| 5.5 | Hur främjar strategin innovation?..... | 42 |
| 5.5.1 | Innovation integrerat i mål, insatsområden, villkor och urval..... | 43 |
| 5.5.2 | Samverkan med SLU och andra kunskapspartner..... | 43 |
| 5.5.3 | Lärande nätverk av Smarta landsbygder | 43 |
| 5.5.4 | Regional samverkan för innovationsfrämjande..... | 44 |
| 5.6 | Övergripande principer | 44 |
| 5.6.1 | Hållbar utveckling | 45 |
| 5.6.2 | Lika behandling, ickediskriminering och jämställdhet mellan män och kvinnor | 45 |
| 6 | Organisation..... | 46 |
| 6.1 | Partnerskapet och föreningen | 46 |
| 6.2 | Föreningens styrelse | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| 6.2.1 | Valberedning | 49 |
| 6.3 | Drift – den operativa verksamheten..... | 49 |
| 7 | Uppföljning och utvärdering | 51 |
| 7.1 | Uppföljning..... | 51 |
| 7.2 | Utvärdering och följeforskning..... | 51 |
| 7.3 | Allmän lärandeprocess..... | 52 |
| 7.4 | Revidering | 52 |

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

Framtagandet av strategin har styrts av det vi kallar för Styrgrupp+ som också fungerat som skrivargrupp. I Styrgruppen finns de parter som ansöker om att bilda leaderområde samt adjungerade organisationer som ytterligare förstärker gruppens arbete med sin kompetens. (se kap 6.1) Styrgruppen representerar alla tre sektorerna samt området forskning och utveckling (FoU).

I processen har Styrgrupp+ under flertalet workshops haft dialogmöten där strategiprocessen utformats, intressentanalys och resultat från omvärldsanalys och SWOT har analyserats, samt att utkast för vision, mål och insatsområdena har arbetats fram. Styrgrupp+ har också genomfört remissprocessen och gett feedback på utkast för strategin för att slutligen godkänna den inskickade strategin. Strategiarbetet har varit omfattande och involverat, utöver Styrgrupp+, en mängd aktörer ur trepartnerskapet. Representationen under arbetet har följts noggrant och så snart någon grupp uppfattats som underrepresenterad har särskilda åtgärder satts in.

På grund av Coronapandemin har fysiska möten inte varit ett alternativ och sammankomsterna har därför skett digitalt. Möten har arrangerats via mötesverktygen Teams, Zoom och mural.com, där vi arbetat i mindre grupper som tillåter en hög grad av medskapande och delaktighet, samt underlättar dokumentationen. För att minska det digitala utanförskapet och risken att tappa engagemang hos grupper som kanske inte är vana vid digitala arbetssätt har vi startat alla möten minst 30 minuter innan där vi stöttat och lotsat personer som känt

osäkerhet. Vi har också märkt att det digitala mötesformerna har gjort det lättare att få fler som tidigare inte engagerat sig i leaderarbete delaktiga.

Arbetet inleddes med en intressentanalys där utvecklingskontor, LAG och styrgrupp tillsammans med konsultstöd kartlade vilka aktörer som är avgörande att engagera i processen. Några aktörer bedömdes helt avgörande medan andra blev inbjudna mer generellt.

En grundläggande analys av regionala och nationella utvecklingsplaner och strategier som ansågs som relevant för strategin genomfördes av utvecklingskontor och LAG-ledamöter. Extra fokus i analysen lades på den Regionala Utvecklingsstrategin för Västernorrland (RUS) som togs fram i en bred och inkluderande process och har en tydlig koppling till bland annat kommunala planer och strategier samt Agenda 2030. Inspel från analysen togs med i SWOT-workshops och dialogmöten. I texten för strategin finns fotnoter med referenser till ett trettiotal olika styr- och forskningsdokument som har tagits med in i strategiprocessen för att skapa styrka, samspel och synergier där leadermetoden kan och ska bidra i det övergripande regionala utvecklingsarbetet.

Under framtagandet har vi arbetat med metoden PESTE där man tillsammans gör en omvärldsanalys för vad som är utmaningar och möjligheter för Höga kusten. PESTE står för Politik, Ekonomi, Sociala frågor, Teknik och Miljö (Ekologiska) – områden att bevaka omvärlden utifrån. Två PESTE-workshops genomfördes med aktörer från trepartnerskapet med särskilda kompetenser och kunskap exempelvis leadermetoden och hållbarhetsfrågor. Den lokala omvärldsanalysen har sedan kombinerats med Kairos Futures omvärldsanalys¹ på nationell nivå och egen trendspaning² som utgjort inspiration under de SWOT-analyser som genomförts. Under sommaren togs även en forskningsrapport om inkluderande landsbygd³ fram, där vi samverkade med tre andra leaderområden för framtagande och analys. Under hösten genomlystes strategin med analysen och förbättrade områden kring inkludering, mångfald och jämställdhet.

SWOT är en metod där man tillsammans gör en analys av Styrkor, Svagheter, Hot och Möjligheter. I detta fall för Höga Kustens landsbygder fram till år 2030 för att knyta an till övriga regionala utvecklingsplaner, så som RUS, Agenda 2030 och besöksnäringstrategin som också sträcker sig fram till 2030. Analysen har genomförts med många olika grupper från ideell, privat och offentlig sektor. Den har också kompletterats med en särskild fokusgrupp för ungdomar och en annan grupp för utlandsfödda. Detta då dessa grupper upplevdes underrepresenterade i de breda inbjudningarna. Totalt 4 SWOT-workshops genomfördes. Arbetet genomfördes utifrån en designmetodik i verktyget mural.co där deltagare i mindre

¹ Omvärldsanalys till framtagande av lokala utvecklingsstrategier, Kairos Future, 2021

² Omvärld och landsbygd, Your will AB, 2021

³ [Inkluderande landsbygd, Stina Haglund, 2021](#)

grupper med hjälp av digitala post-it lappar kunde komma med inspel kring styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Med hjälp av verktyget kunde även omröstningar med prioriteringar genomföras. Även en intervju med en forskare från SLU med expertis kring integration genomfördes för att få insikt i hur vi kan involvera utrikesfödda i strategins framtagande och genomförande.

De flesta styrgruppsledamöter är även del av LAG styrelsen och har stor kännedom om Leader Höga Kustens arbete som de tog med in i arbetet med den nya strategin. För att säkerställa att erfarenheter från tidigare programperiod och arbetet inom Eus strukturfonder, har även den nuvarande LAG-styrelsen varit med som referensgrupp under hela processen. Leader Höga Kustens utvecklingskontor, med många års erfarenhet har, tillsammans med upphandlat strategistöd, gjort textförslag för strategin och har tagit med tidigare analyser, enkäter med projektägare och utvärderingar in i skrivelserna.

Totalt deltog cirka 450 personer i arbetet. Alla deltagare deltog i processen genom sin representation inom den ideella, offentliga eller privata sektorn. Detta betyder att de deltog för sin organisation och inte som privatperson, därmed har ännu fler personer fått möjlighet att påverka strategin. Cirka 120 organisationer deltog i workshops och dialogmöten. Könsfördelningen har varit relativt jämn, även om vi ser en viss överrepresentation av kvinnor (56 %). Gällande olika sektorer så har det även där varit ett relativt jämnt fördelat engagemang med 32% från offentliga sektorn, 29% för den privata sektorn och 39% för den ideella sektorn. Värt att notera är att engagemang inom olika sektorer ofta överlappar varandra, många personer som arbetar inom offentlig sektor kan vara involverade i företag och/eller föreningar och vice versa.

Innan sommaren 2021 skickades ut en remissversion av strategin till cirka 125 organisationer, samt att strategin lades ut offentligt på Leader Höga Kustens webbplats. Organisationer som på något sätt jobbar med eller driver lokal utveckling bjöds in till att svara på remissen. Dessutom har utvecklingskontoret presenterat strategin i olika sammanhang; på samtliga kommuners landsbygdsråd/landsbygdsgrupper och kommunstyrelse och i regionstyrelsen bland annat. 33 remissvar har inkommit där fördelningen mellan den offentliga (10), privata (11) och ideella sektorn (12) har varit jämt. Alla som svarat har ställt sig bakom strategin. Efter sommaren har strategin bearbetats med feedback från remissvaren och alla som skickade in ett remissvar fått återkoppling kring hur deras feedback har tagits med i den slutliga versionen av strategin.

Framtagandet av strategin har genomsyrats av de övergripande principerna: hållbar utveckling, likabehandling och icke-diskriminering och jämställdhet mellan kvinnor och män. Fokus på hållbar utveckling säkerställdes genom att vi tog in särskild expertis kring hållbarhet i strategiprocessen och att Agenda 2030 genomsyrar hela strategin. Likabehandling och icke-diskriminering säkerställdes genom kartläggningen av deltagare och de åtgärderna som togs för att se till att

underrepresenterade grupper såsom unga och utrikesfödda fick möjligheten att vara med. Konsultstödet under processen hade särskild expertis på jämställdhet och har skapat inkluderande möten där alla kommer till tals. Vi har noga följt upp fördelningen mellan kvinnor och män i processen. En kunskapsrapport togs fram kring inkludering där lärdomar har tagits med i processen.

3 Utvecklingsområdet

3.1 Tabell med statistik

| Ämnesområde | Variabel | Värde | |
|---------------------|--|---------|------|
| Områdets storlek | Antal invånare | 83 921 | |
| | Storlek i km ² | 16 152 | |
| | Invånare per km ² | 5 | |
| Befolkningsstruktur | Andel av befolkningen som är utrikes född | 12 % | |
| | Andel av befolkningen i intervallerna (%): | Kvinnor | Män |
| | 0-15 år | 8 % | 9 % |
| | 16-24 år | 4 % | 5 % |
| | 25-44 år | 10 % | 11 % |
| | 45-64 år | 13 % | 13 % |
| | 65- år | 14 % | 14 % |

Tabell 1: Översikt av områdets storlek och befolkningsstruktur.

3.2 Områdesbeskrivning

Leaderområdet Höga Kusten omfattar fyra kommuner: Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsvik. Områdets geografiska gränser motsvarar kommunernas geografiska gränser, exkluderat Örnsköldsviks tätort. Antalet invånare i kommunerna uppgår till ca 120 000, varav ca 84 000 ingår inom leaderområdets landsbygdsavgränsningar (utan Örnsköldsviks tätort). Höga Kusten utgör en stor del av Västernorrlands län och angränsar till Leaderområdena: Idériket Umeåregionen (från 2023), 3sam och Mittland Plus.

3.2.1 En unik plats

Den tätbebyggda kusten med de större städerna, den bitvis mycket branta kusten och skärgården, odlingslandskapen, sjöarna, de markerade älvdalarna samt de omfattande skogslandskapen präglar Höga Kusten.⁴ Området är unikt och finns med bland UNESCO:s världsarv. Svenska Höga Kusten och finska Kvarkens skärgård bildar sedan 2006 ett gränsöverskridande Världsarv baserat på landhöjningen och den speciella geologin.

3.2.2 Människorna

I länet bor 11,4 invånare per km² och i Leaderområdet 5 invånare per km², jämfört med 117,7 inom EU. Ändå lyfter medborgarna fram närheten till det mesta⁵, även om boende i landsbygder upplever att samhällsservicen utarmats över tid.⁶ Vårt

⁴ Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020–2030, bilaga 1 Västernorrland här och nu, 2019. Vidare hänvisas denna som ”RUS, nulägesanalys”

⁵ RUS, nulägesanalys

⁶ Regionalt serviceprogram för Västernorrland 2014–2020, Länsstyrelsen Västernorrland, 2017. Vidare hänvisas denna som ”Regionalt serviceprogram”

område upplevs som ett tryggt län att leva i men det finns en trend av sjunkande trygghet, speciellt för den yngre gruppen där den upplevda tryggheten sjunker för både tjejer och killar i högstadiet.⁷ Vi har under några år blivit fler invånare tack vare utrikesfödda, men dessa står nu för en stor andel av utflyttningen till andra län.⁸ Antalet inrikesfödda i arbetsför ålder minskar, samtidigt som vi inte har någon naturlig befolkningsökning. Enligt underlag från SCB beräknas befolkningen i åldrarna 16–64 år i länet minska med omkring 3 200 personer till år 2030. Andelen äldre ökar, vilket leder till ökad försörjningsbörda i alla kommuner. 77 procent av unga i åk 2 i gymnasiet tror att de kommer att flytta från området.⁹ Att flytta på grund av arbete eller studier är de vanligaste anledningarna.

Andelen invånare som anger att de har bra eller mycket bra hälsa uppgår till 69 procent, i jämförelse med rikets 73 procent.¹⁰ Sjuk- och ohälsotalen i länet är markant högre än genomsnittet i riket, främst bland kvinnor. Västernorrälänningar har kortare medellivslängd än i övriga riket.

3.2.3 Kulturarv och traditioner

Höga Kusten har ett rikt kulturarv och många kulturmiljöer med koppling till forntid, industrihistoria, fiskelägen, historien kring häxprocesserna med mera. Hela området utgör också renbetesland, här finns även landets mest koncentrerade hållristningsområde. Det dramatiska landskapet har inspirerat många av kulturpersonligheterna från området, och är av tradition ett område där konstnärer och konsthantverkare samlats. Historiskt sett har områdets rika skogar haft stor betydelse, framför allt från 1800-talets senare hälft då skogsnäringen gynnades av de nya ångsågarna vid kusten och de ovanligt goda möjligheterna till flottning. Mellan åren 1850 och 1900 mer än fördubblades invånarantalet på grund av sågverks- och massaindustrin. I Västernorrland satsar vi mer pengar på kultur än riksgenomsnittet; vilket är viktigt för upplevd livskvalitet.¹¹ Kulturutbudet är stort och satsningar görs i alla kommuner i länet.

3.2.4 Närområden

Norrlands största städer Umeå och Sundsvall finns inom korta pendlingsavstånd, och nås inom en timme från leaderområdets gränser. Väg E4 knyter ihop kuststäderna och Väg 90 binder ihop kust- och inland. Med Ådalsbanan och Botniabanan når du tre av områdets centralorter: Härnösand, Kramfors och Örnsköldsvik. Kommunerna arbetar tillsammans med att rusta upp tågnätet så att även Sollefteå kan nås av persontrafik. Området har två flygplatser: Höga Kusten

⁷ LUPP, Kramfors, 2018

⁸ RUS, nulägesanalys

⁹ LUPP Kramfors, 2018

¹⁰ RUS, nulägesanalys

¹¹ RUS, nulägesanalys

Airport och Örnsköldsviks flygplats med ett naturligt samarbete och gränsöverskridande tillgång till områdets största flygplats; Timrå-Sundsvall Airport.

Den interregionala samverkan är stor inom vårt område, speciellt efter norrlandskusten.¹² Det karaktäriseras av både informell och formaliserad samverkan i olika former. I vårt område finns också en stark samverkan inom den så kallade Umeåregionen, där Örnsköldsvik ingår, som är en stark närings- och arbetsmarknadsregion.¹³

3.2.5 Föreningsstruktur

Som i så många andra landsbygdsområden utgör föreningslivet ett nav i Höga Kustens civilsamhälle. Föreningar utvecklar, driver och förvaltar lokal service och infrastruktur. Civilsamhället, med föreningar i spetsen skapar lokal anda och identitet samt attraktivitet. I Höga Kusten finns sammanslutningar för de flesta intresseriktningar, totalt finns omkring 1 800 registrerade föreningar.¹⁴ Här finns en lång idrottstradition med en breddverksamhet som fostrat många framgångsrika idrottare. Förutom idrott är kyrklig verksamhet, bygdeutveckling och kultur i fokus för många föreningar. Föreningarna är aktiva även i frågor som rör mer än den egna föreningen, till exempel gällande service och i besöksnäringen. Föreningarna är också drivande när det gäller evenemang i området; idrotts-, fordons- och musikevenemang etcetera, vilket bidrar till många besök, övernattningar och inkomster.

På senare tid har engagemang i ”enfråge-aktiviteter” blivit vanligare¹⁵, vilket vi kan se även i Höga Kusten genom, i bland annat, engagemanget kring bredbandsutbyggnad i tidigare programperiod.

3.2.6 Arbetsmarknad och näringsliv

Höga Kusten och länet följer sysselsättningstrenden med krympande industrinäringar och växande tjänstesektor,¹⁶ samtidigt finns industrinäringen högst närvarande i delar av Leaderområdet. De större industrierna skapar också många jobb hos underleverantörer, ofta små- och medelstora företag. Den offentliga sektorn har större betydelse för länet i jämförelse med riket. Arbetsmarknaden präglas av att män främst arbetar inom industrin och kvinnor i offentlig sektor. En

¹² Regional utvecklingsstrategi för Västernorrland 2020–2030, Region Västernorrland, 2019. Vidare hänvisas denna som ”RUS”

¹³ [Umeåregionen](#)

¹⁴ Uppgifter från Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsviks kommuner 2021-06-21

¹⁵ Volontärbarometern: Rapport om ideellt engagemang, Volontärbyrån, 2019

¹⁶ RUS, nulägesanalys

stor andel av anställda inom industri bor vid kusten och större andel inom offentlig sektor i inlandet.

Sysselsättningsgraden är hög, men med stora skillnader mellan inrikes- och utrikesfödda. Det råder kompetensbrist på arbetsmarknaden, både företag och offentliga verksamheter har svårigheter att rekrytera.

Utbildningsnivån är lägre än riksgenomsnittet och speciellt män har lägre utbildningsnivå, det finns samtidigt stora skillnader i utbildningsnivå mellan kommunerna. Även andelen unga med behörighet till gymnasiet och högskola är låg. Antalet utbildningsplatser i området är däremot många, men matchar inte med de sektorer och yrken där flest rekryteringar väntas ske.¹⁷

I Höga Kusten är många sysselsatta i små- och medelstora företag, omkring 35 % jobben i området finns i företag med färre än 50 anställda. Nio av tio företag är microföretag, med färre än 10 anställda.¹⁸

Höga Kusten-området ingår i det som är Sveriges femte största skogslän, skogsnäringen är stor och har 56 procent av den totala varuexporten för hela länet.¹⁹ Skogsindustrin är geografiskt utspridd med de största arbetsplatserna fokuserade vid kusten. Näringsen ser stora affärsmöjligheter utanför den traditionella skogsindustrin och investerar i länet för förnyelsebara bränslen och produkter.²⁰ Området är en storproducent av förnybar el och av den el som produceras exporteras mer än en tredjedel. Längs våra älvar finns många vattenkraftverk och numer är vi också en stor vindkraftsproducent. På kommunnivå är Sollefteå den kommun med mest installerad vindkraftseffekt i Sverige och Örnköldsvik ligger på tredje plats. Utbyggnad av vindkraft är planerad för många år framåt.²¹

Jordbruksmarken i hela länet utgör 2 procent av landarealen. Vi har ett glest odlingslandskap med många små gårdar, i en nationell jämförelse har vi många små företag med flera produktionsinriktningar.²² Den ekologiska livsmedelsproduktionen är jämförelsevis stor och utgör en fjärdedel av markanvändningen.

Höga Kusten har en kraftigt växande besöksnäring och en stigande efterfrågan på natur- och kulturupplevelser. En god samverkan mellan olika aktörer är något som utmärker Höga Kustens besöksnäring. Här finns engagerade entreprenörer och

¹⁷ RUS

¹⁸ [Företagarna, 2020](#)

¹⁹ RUS

²⁰ Regionalt skogsprogram 2020–2030, Länsstyrelsen Västernorrland, 2021

²¹ Energi- och klimatstrategi Västernorrland 2020–2030, Länsstyrelsen Västernorrland, 2019

²² Regional livsmedelsstrategi Västernorrland, Länsstyrelsen Västernorrland, 2021

företagare som driver utvecklingen tillsammans med två välfungerade områdesövergripande organisationer; Höga Kusten Turism och Höga Kusten Destinationsutveckling.²³

Generellt är företagens tillväxtvilja hög i området, men satsningarna på innovation är låga. Höga Kustens företag har hög produktivitet till följd av effektivisering, men innovationsnivån i Västernorrland är medelhög – med stora utvecklingsmöjligheter, främst i de små och medelstora företagen.²⁴ Enligt Innovationsindex från Reglab 2020²⁵ har vårt område stora utmaningar när det kommer till grundförutsättningar för innovation; öppenhet, tolerans och mångfald. Vidare har hela länet utmaningar när det gäller förnyelseförmåga medan vi ligger bättre till gällande marknadsförmåga. Styrelser har relativt ålderstigna medlemmar med få kvinnor och utlandsfödda. Länet har många sysselsatta inom privat sektor men en låg andel nyföretagande jämfört med riket.

3.2.7 Service och infrastruktur

I områdets mer tätbefolkade områden längs kusten och i tätorterna möter utbudet av service den efterfrågan som finns. I mer glesbefolkade landsbygdsområden är det inte så, och boende i landsbygder upplever att samhällsservicen utarmats över tid.²⁶

Utbyggnaden av bredband och mobiltelefoni går betydligt långsammare i landsbygder än i tätbebyggda områden. 2019 hade 79 procent av hushållen i tätbebyggda områden tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s, medan motsvarande siffra för hushåll i landsbygder var 42 procent.²⁷ Merparten av befolkningen drar nytta av digitala tjänster i sin vardag, men 11 procent känner ett digitalt utanförskap.

3.3 Behov och utvecklingsmöjligheter

3.3.1 Samverkan som motor för regional utveckling

Precis som Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi konstaterar, har funktionell samverkan inga geografiska gränser²⁸ - den största effekten når vi genom att arbeta tillsammans. Leader Höga Kusten är en etablerad aktör inom

²³ En nivå till mot 2030, Höga Kusten besöksnäringstrategi, HK Dest, 2021

²⁴ RUS

²⁵ Reglab Innovationsindex 2020

²⁶ Regionalt serviceprogram

²⁷ Bredband för ett kraftfullt Västernorrland. Regional bredbandsstrategi för Västernorrlands län 2021–2030, Region Västernorrland, 2021. Vidare hänvisas denna som ”Regional bredbandsstrategi”

²⁸ RUS

regionalt utvecklingsarbete.²⁹ I SWOT och analyser poängteras att det krävs bred samverkan för att åstadkomma ett framgångsrikt utvecklingsarbete, där Leadermetoden ses som grunden för sådant och kan verka som motor. Partnerskap mellan offentliga, privata och ideella aktörer skapar en stark bas för utveckling och det är en förutsättning för hållbar utveckling långsiktigt, då engagemang kan gå upp och ner. Där offentliga parter går med i utvecklingsinsatser tenderar utveckling bli mer långsiktigt. En ytterligare möjlighet som poängteras för hållbar utveckling i våra landsbygder är att utöka 3-partnerskapet till 4-partnerskap genom att inkludera Forskning och utveckling (FoU) som kan både inhämta och lämna kunskap i sammanhanget.³⁰

3.3.2 Hållbart näringsliv

I SWOT- och övriga analyser lyfts möjligheterna med en stabil basindustri, en växande besöksnäring, en växande kreativ och kulturell sektor och möjligheten till att arbeta/studera på distans. Där det poängteras att ett diversifierat näringsliv bidrar till områdets attraktivitet. Utmaningen med kompetensbrist samt att attrahera och matcha kompetens pekas ut som en broms i den möjliga utvecklingen som digitalisering, ökad attraktivitet och nya trender kan innebära. Såväl företag som offentlig verksamhet har i dagsläget svårigheter att rekrytera.

I SWOT-analysen lyfts former av entreprenörskap fram som inte har som främsta syfte att tjäna pengar. Satsningar på socialt entreprenörskap (hållbara och affärsmässiga lösningar på samhällsutmaningar) kan vara en stor möjlighet till exempel när det kommer till service på landsbygden. Det kan också vara svaret på den stora utmaningen från analyserna, att det ideella engagemang som löst många serviceutmaningar riskerar att tröttnas ut.

Allt fler kan och vill arbeta på distans³¹, vilket också ställer krav på digital infrastruktur och nya investeringar. Om Höga Kusten ska dra nytta av denna trend så krävs vissa saker. I SWOT-analysen identifieras dålig infrastruktur och uteblivna investeringar som ett hot där Höga Kusten riskerar att tappa attraktionskraft till följd av utebliven digitalisering. Här finns ett behov att mobilisera och skapa lösningar för en uppkopplad landsbygd. Den digitala infrastrukturen och kunskapen om dess möjligheter och användning, är en förutsättning för digital inkludering och delaktighet i samhället.

²⁹ LEADER Höga kusten, nya former för styrning och samverkan. Oxelhöjd. Emil, Kulturgeografiska institutionen, Uppsats, Uppsala universitet, 2020

³⁰ Swotanalys, Leader Höga Kusten, 2021

³¹ Analys gjord av samverkansgruppen i projektet ”BO LEVA VERKA HÖGA KUSTEN” mars 2021, med representanter från Sollefteå, Kramfors, Härnösand och Örnsköldsviks kommuner, Region Västernorrland och Höga Kusten Destinationsutveckling. Vidare hänvisas denna som ”Bo Leva Verka”

Höga Kusten har de senaste 10 åren haft en kraftigt ökande besöksnäring och en stigande efterfrågan på naturupplevelser. Besöksnäringen är en viktig möjliggörare för lokal och regional utveckling³² och är också en av styrkorna som lyfts i SWOT-analysen. Här finns ett behov av att få fram fler drivna entreprenörer i området och mer paketering av kvalitativa och hållbara produkter och upplevelser, som ger möjligheter att njuta av naturen utan att förstöra den. Här krävs stora satsningar i samverkan över flera sektorer och mellan näringar, samt kompetensutveckling. Inte minst behövs satsningar för att vara ett intressant besöksområde 12 månader per år. Arbete kring dessa frågor stämmer också väl in i regeringens målsättning om att friluftsliv och turism ska bidra till att stärka den lokala och regionala attraktiviteten samt medverka till en stark, hållbar utveckling och regional tillväxt.³³ Med en stigande efterfrågan på naturupplevelser, behövs även diversifiering och samarbete för att sprida ut besökare, geografiskt och bland aktiviteter.

Behovet av ett hållbart näringsliv är tydligt, fortsatt utveckling och lönsamhet bygger på att näringslivet i samverkan genom leadermetoden tar aktiv del i omställningen. Klimatförändringar, miljöpåverkan och ändrade levnadsmönster ställer krav på näringslivet, samtidigt som det ger förutsättningar för nya företag och affärsområden. Ett hållbart näringsliv i samverkan möjliggörs av, och bidrar, till mångfald och inkludering - som kan förbättra förutsättningarna för att attrahera kompetens och skapa attraktiva livsmiljöer.

3.3.3 Attraktiva platser – platsutveckling

Befolkningsantalet har länge minskat i Höga Kusten, även om inflyttningsstatistiken vänt uppåt i vissa områden den senaste tiden.³⁴ Samtidigt är Höga Kusten med sin unika natur och starka varumärke en plats allt fler får upp ögonen för. Antalet besökare ökar och styrkor i området är de engagerande människorna, livsmiljön, besöksnäringen, naturen och den sociala tryggheten.³⁵ Vi väljer allt oftare platsen att bo på baserat på upplevd livskvalité, än en enskild faktor så som exempelvis jobb.³⁶ Därför finns det ett stort behov att på olika sätt arbeta med attraktiva platser i Höga Kusten.

Samtidigt beskrivs bristande tillgång på attraktiva boenden som både ett hot och en svaghet. Svårigheter att få lån och medel till investeringar, dålig rotation på bostadsmarknaden (ofta till följd av att äldre bor kvar i sina hus i brist på attraktiva och ekonomiskt likvärdiga alternativ) och få tillgängliga tomter i attraktiva lägen pekas ut som tre anledningar till detta.³⁷ En ytterligare svaghet är det stora antalet bostäder som idag endast används ett fåtal veckor/månader per år. För att kunna

³² Sveriges nya geografi, Sweco, nr 23, 2020

³³ Sveriges friluftsmål prop. 2009/10:238

³⁴ [Befolkningsstatistik](#), SCB, 2021

³⁵ Swotanalys, Leader Höga Kusten, 2021

³⁶ Charlotta Mellander, professor Jönköpings högskola, Landsbygdskonferensen, Örnsköldsvik, 2019

³⁷ Bo Leva Verka

välkomna fler att bo, leva och verka i Höga Kusten behöver smarta boendelösningar utvecklas, både när det gäller nya och befintliga bostäder.

Tillgång till service har stor betydelse för landsbygders utveckling och attraktivitet, och våra analyser visar att lokala aktörer som samverkande föreningar och företag har tagit en allt större roll i att upprätthålla och förbättra servicen.

Omvärldsanalysen visar att samhällskontraktet för service omförhandlas, frågan om ansvar och rollfördelning kring service behövs diskuteras inom den offentliga, ideella och privata sektorn för att utveckla hållbara samverkansstrukturer för framtidens service.

En attraktiv plats möjliggör ett utvecklande och diversifierat arbetsliv. Med ett diversifierat arbetsliv, menas en arbetsmarknad där det finns en mångfald av kompetens och yrken närvarande – både fysiskt och digitalt. Samtliga kommuner i Höga Kusten ser inflyttning och talangattraktion som prioriterade frågor att arbeta med³⁸, det är också ett av målområdena i den regionala utvecklingsstrategin.³⁹

3.3.4 Ett engagerat civilsamhälle

En nyckel till en attraktiv livsmiljö är den sociala sammanhållningen, som stärks av ett levande föreningsliv som ger känsla av sammanhang och tillit samt skapar nätverk.⁴⁰ Inkluderande och hållbara samhällen är två av FN:s globala hållbarhetsmål och forskning visar att föreningslivet och möjligheten till fritidsaktiviteter är av stor betydelse för ungas upplevelse av sin hemort samt spelar en viktig roll för unga människors vilja att bo kvar eller att flytta tillbaka.

I ett mindre samhälle känner många varandra, något som skapar trygghet vilket är en stor styrka. Baksidan av sammanhållning är svårigheten för de som finns utanför att komma in. Ett engagerat föreningsliv och ideell sektor med stor drivkraft skapar innovation genom samverkan och har en viktig roll i detta. Men vissa delar av Höga Kustens föreningsliv har inte hängt med i den samhällsutveckling som skett utan arbetar på samma sätt som man gjort under många år. Detta gör det svårt för nya grupper (till exempel unga, utrikesfödda och nyinflyttade) att engagera sig, bidra och komma med nya idéer.⁴¹ Här finns behov att tänka nytt och att få stöd i den processen, inte minst kopplat till leadermetoden och främjande av samverkan.

3.3.5 Smarta landsbygder och behovet att skapa och sprida kunskap

Våren 2016 lanserade Europaparlamentet sin handlingsplan för Smarta landsbygder. Smarta Landsbygder utvecklar kreativa lösningar på lokala utmaningar. Genom att

³⁸ Bo Leva Verka

³⁹ RUS

⁴⁰ Idrottsrörelsens Landsbygdsprogram, Ett Sverige fullt med rörelse och gemenskap, Riksidrottsförbundet, 2021

⁴¹ SWOT Leader Höga Kusten, workshop med utrikesfödda, 16e juni 2021

använda ortens unika styrkor och möjligheter bidrar aktiva invånare med lokal kunskap och engagemang till en hållbar utveckling i området.⁴² Men EU:s handlingsplan uttrycker även att ”traditionella och nya nätverk och tjänster (kan) förbättras med hjälp av digital telekommunikationsteknik, innovationer och bättre kunskapsanvändning” och dessa behov ser vi även i Höga Kusten. Det finns ett behov att skapa nätverk som främjar kunskaps- och erfarenhetsutbyte mellan landsbygderna kring gemensamma utmaningar och lösningar. Att stärka och främja former av samarbeten skapar mervärden och lyfter fram nytänkande. Här är det viktigt att lägga till forskning och utvecklingsorganisationer (FoU) för än mer innovativ samverkan, något som blev tydligt under SWOT-arbetet.

3.3.6 Digitalisering

Tillgång och användning av digital teknik är för många avgörande.⁴³ Oavsett om det handlar om service, arbete eller fritid. När vi i allt högre grad väljer plats att bo på baserat på upplevd livskvalité, är det extra viktigt att arbetet kan följa med hemmet. Det är också viktigt att det finns service, fritidsaktiviteter och gemenskap både nära hemmet och digitalt.

Behovet av fortsatt bredbandsutbyggnad och mobiltäckning är avgörande, bristen i den digitala infrastrukturen och den ojämna fördelningen mellan tätbebyggda och glesbebyggda områden ses som en svaghet.⁴⁴ Digitalisering som kan tillgängliggöra service, nya produkter och tjänster är grundförutsättningar för utveckling av landsbygderna i vårt område. Här finns behov att använda teknik för att knyta ihop aktörer, utbud och information. Inte minst i omställningen till en cirkulär ekonomi. Samtidigt finns det grupper som känner digitalt utanförskap och användning av digitala verktyg är ojämn.

Här kan mobilisering via leadermetoden samt kunskapshöjande åtgärder vara nycklar till en accelererande förbättring av både digital infrastruktur, digitalt utbud och mognad samt ökad attraktivitet. Med förutsättningar för uppkopplat arbete med inflyttning som följd, ökar också mångfalden bland bakgrund, intressen och kunskaper i befolkningen. Något som berikar och ytterligare stärker attraktiviteten hos en plats.

3.3.7 Attitydförändring

Miljö, natur och livsmiljö blir allt viktigare för allt fler, samtidigt upptäcker fler och fler Höga Kustens livs- och besöksmiljöer, vilket ses som en möjlighet. Känslan som delas i SWOT-analysen är att det blir allt lättare att bo i landsbygder och att fler också kommer välja att göra det. Samtidigt finns en traditionellt stark

⁴² [Landsbygdsnätverket](#)

⁴³ Regional bredbandsstrategi

⁴⁴ Swotanalys Leader Höga Kusten, 2021 och Regional bredbandsstrategi

urban norm. Ett hot kopplat till detta är att bilden av landsbygder blir onyanserad – antingen paradiset eller avvecklingsbygd.

Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsviks kommuner har under snart tio år arbetat tillsammans för att utveckla området och varumärket Höga Kusten. Ett framgångsrikt arbete som ses som en styrka, inte minst kopplat till besöksnäringen.⁴⁵ Alla identifierar sig dock inte med begreppet Höga Kusten, vilket är särskilt tydligt i inlandsdelarna av området. Det finns även de som anser att begreppet Höga Kusten har blivit allt för områdesövergripande. Bådadera riskerar att skapa klyftor och utanförskap.

Det gäller att ta vara på den positiva förändring som sker, möjligheterna, där Höga Kusten och landsbygder blir alltmer attraktiva. Samtidigt behöver vi arbeta med attitydförändring för att skapa en balanserad bild av landsbygder och Höga Kusten; livsmiljöer, entreprenörer, service, civilsamhälle och så vidare. Att fler identifierar sig med Höga Kusten är också nödvändigt för att skapa ett starkt och inkluderande område.

3.3.8 Kapitalförsörjning och nya finansieringslösningar

För att det ska vara möjligt att starta, utveckla och driva framgångsrikt företagande i landsbygder behöver finansieringsmöjligheter finnas på plats⁴⁶. För företag och entreprenöriella föreningar i våra landsbygder är kapitalförsörjning ett hot som bromsar utveckling.

Digitalisering och ny teknik öppnar för nya möjligheter, så som till exempel crowdfunding. Sådana alternativa lösningar är inte vanligt i vårt område, varken på företags- eller föreningsnivå. Här behövs mer kunskap. Företagare och föreningar har även svårt att ”hitta vägar till pengarna”, samt att det råder stor ojämlikhet i vilka som tar del av den finansiering som främjande systemet erbjuder. Finansiärer upplever också att det är en utmaning att nå ut till organisationer som har en bra idé.

Mer samverkan, kompetens och gemensamma krafttag inom det främjande systemet behövs för att lösa dessa utmaningar, så som sänka trösklar till rådgivning och kapital och bli bättre på att visa vägen till pengarna.

3.3.9 Minskade klyftor och sociala frågor

Stereotypa könsroller, ekonomisk otrygghet och obalans i arbetslivet lyfts som hot i SWOT-analysen. Utrikesfödda och nyanlända beskriver utmaningar med att

⁴⁵ Swotanalys Leader Höga Kusten, 2021

⁴⁶ Analysen byggs på 20-tal intervjuer genomförda av Leader Höga Kusten under våren 2021, samt Utredning ”Aktörskarta Västernorrland”, Mazarin Consulting på uppdrag av Bizmaker, 2021.

komma in i det svenska samhället och att hitta jobb som inte kräver utbildning. Man upplever en informationsbrist kring fritidsaktiviteter och hur man hittar jobb.⁴⁷

Världen i stort och så även Sverige och Höga Kusten, präglas av allt större samhällsklyftor.⁴⁸ Åsiktskorridorer påverkar vår bild av verkligheten och social bakgrund styr våra möjligheter i livet. Kvinnor och yngre tenderar att flytta från landsbygden medan äldre och män stannar kvar.⁴⁹ Även ökningen av den psykiska ohälsan är oroväckande och exempelvis stressrelaterade symptom ökar i ungdomsgruppen.⁵⁰ 70 procent av alla självmord begås av män, missbruk är dubbelt så vanligt hos män och i princip alla våldsbrott begås av män.⁵¹ Att arbeta med jämställdhet mellan män och kvinnor och inkludering är direkt avgörande för att komma åt dessa utmaningar.

I fokusgruppen med utrikesfödda lyftes psykisk ohälsa bland nyanlända fram som en central fråga, där social exkludering, brist på perspektiv och arbetslöshet spelar in. Vidare vet vi att många nyanlända som placerats på landsbygden väljer att flytta till en större stad för tillgång till jobb och gemenskap.⁵² Här finns en stor möjlighet och utmaning att inkludera utlandsfödda i mindre orter, att skapa en tillhörighet som möjliggör boende på landsbygd för alla. Med ökad inkludering kan landsbygdens homogenitet brytas och mångfald skapas som i sin tur leder till öppenhet, utveckling och innovation.⁵³

3.3.10 Transport och hållbart resande

Transport och resande i Höga Kustens landsbygder är främst anpassat för fossildriven bil. Sveriges utsläpp från inrikes transporter står för en tredjedel av Sveriges totala växthusgasutsläpp⁵⁴ och behöver minska drastiskt för att nå klimat- och miljömålen. Transporter spelar också roll för individers möjlighet att ta del av samhällets utbud och påverkar en plats attraktivitet.⁵⁵ Vi ser också att Västernorrlands arbetsmarknadsregioner inte växer, bland annat till följd av otillräckliga pendlingsmöjligheter.⁵⁶

Bristande infrastruktur och kollektivtrafik kommer fram i SWOT-analysen som tydliga svagheter i Höga Kusten. Samtidigt som man ser stora möjligheter att genom leadermetoden samverka kring lösningar för hållbart resande inom området, både gällande besöksnäring och för den egna befolkningen. Det behövs

⁴⁷ Workshop utrikesfödda, 16 juni, 2021

⁴⁸ [ex. OECD:s rapport](#)

⁴⁹ RUS

⁵⁰ LUPP Kramfors, 2018

⁵¹ På tal om kvinnor & män. Lathund om jämställdhet 2020, SCB

⁵² Swotanalys Leader Höga Kusten, 2021

⁵³ RUS

⁵⁴ [Sveriges miljömål](#)

⁵⁵ Regional transportplan för Västernorrland 2018–2029, Region Västernorrland, 2018

⁵⁶ RUS

samverkanslösningar och infrastruktur som möter ökade krav på hållbarhet och tillgänglighet, för att skapa ökad attraktivitet och möjliggöra hållbar omställning.

4 Mål, insatsområden och indikatorer

I föregående kapitel har vi identifierat de behov och utvecklingsmöjligheter som ska ligga till grund för de insatser Leader Höga Kusten genomför inom ramen för den lokala utvecklingsstrategin. Med utgångspunkt i den analysen har en vision formulerats. Den ger vägledning för de tre övergripande mål som satts upp för perioden. Målen ska beskriva vad som ska uppnås, de tre insatsområdena är Leader Höga Kustens svar på hur dessa mål ska infrias och kan ses som strategins verktyg. Indikatorerna mäter i sin tur hur väl vi uppnår våra mål och för att bedöma om utvecklingen över tid går åt rätt håll.

4.1 Vision

Vision: Höga Kusten - alltid en nivå till

Mission: Här lyfter vi modiga idéer. Tillsammans utvecklar vi en hållbar plats som vi kallar vårt hem.

Med samma vision som besöksnärsstrategin i Höga Kusten stärker vi samverkansarbetet i vårt område – alltid en nivå till. I Höga Kusten strävar vi alltid en nivå till, vi är ett ledande hållbart leaderområde där kraften finns hos människor som utvecklar området tillsammans. Kreativitet, samverkan och öppenhet ger modiga idéer som skapar attraktiva platser, affärsmöjligheter och besöksanledningar. En välkomnande och framåtsträvande attityd möjliggör för människor att vara med och påverka. Tillsammans formar vi ett innovativt, hållbart och inkluderande Höga Kusten för fler att bo, leva och verka inom. En plats som vi stolt kallar vårt hem.

4.2 Mål

Leader Höga kusten har i strategiarbetet utformat 3 mål:

1. Stärka Höga Kusten som attraktiv plats
2. Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten
3. Förbättra inkludering och mångfald i Höga Kusten

I arbetet med strategins målformulering har de globala målen integrerats. För vardera av strategins tre mål, anges vilka globala mål som kan kopplas till dessa. Detta ger en röd tråd som inte bara knyter an till Agenda 2030 utan också länkar samman med den regionala utvecklingsplanen, som också integrerar Agenda 2030, och det nationella (och globala) arbetet för en hållbar utveckling.

4.2.1 Stärka Höga Kusten som attraktiv plats



Bild 1: Visar vilka av de globala målen som integreras i Leader Höga Kustens mål: 11. Hållbara städer och samhällen, 12. Hållbar konsumtion och produktion, 13. Bekämpa klimatförändringarna, 14. Hav och marina resurser, 15. Ekosystem och biologisk mångfald.

Höga Kusten ses som alltmer attraktivt för boende och besök. I SWOT-analysen framgår Höga Kustens natur-, livs- och besöksmiljöer i kombination med engagerade och drivna människor, civilsamhälle och näringsliv som stora styrkor. Samtidigt ses dålig infrastruktur, ojämlikhet, brist på attraktiva boenden och befolkningsminskning som hot och svagheter.

Målet är att Höga Kusten definieras som en plats dit man längtar och där man känner sig välkommen att bo, leva och verka.⁵⁷ En plats där livspusslet går att balansera, där vi gör saker tillsammans och kan utvecklas på våra egna villkor. Det är också en plats som människor vill besöka, både på grund av den fantastiska naturen och de drivna människorna och företagen som är verksamma här. Inte minst är det också en plats där människor förverkligar sina idéer, startar företag och utvecklar sitt entreprenörskap.

Hur en attraktiv plats tar sig uttryck kan se olika ut, målet tar sikte mot de behov som identifierats under strategiarbetet: Tillgång till attraktiva boenden, inflyttning, sysselsättning och service, ett diversifierat arbetsliv och möjligheten till hållbar omställning, en varierad och inkluderande fritid, infrastruktur för det digitala livet och hållbart resande, samverkan och utbyte av kunskaper och erfarenheter mellan olika organisationer och sektorer.

Att stärka Höga Kusten som attraktiv plats knyter an till målet ”2030 är Västernorrland den plats som människor väljer för att leva och besöka” i Västernorrlands regionala utvecklingsstrategi. Vårt mål har tagits fram för att bidra till jordbruksfondens mål om att främja social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden, men kommer även bidra till sysselsättning och tillväxt genom att skapa förutsättning för att attrahera fler kompetenser, intressen och människor till vårt område.

⁵⁷ En nivå till mot 2030, Höga Kustens besöksnäringstrategi, HK DEST, 2021

4.2.2 Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten



Bild 2: Visar vilka av de globala målen som integreras i Leader Höga Kustens mål: 7. Hållbar energi för alla, 8. Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt, 9. Hållbar industri och infrastruktur, 12. Hållbar konsumtion och produktion, 13. Bekämpa klimatförändringarna, 14. Hav och marina resurser, 15. Ekosystem och biologisk mångfald.

En hållbar omställning handlar om att ställa om så att det vi gör blir hållbart socialt, ekonomiskt och ekologiskt. Omställningen är en förutsättning för allt utvecklingsarbete på global, nationell, regional och lokal nivå. Att arbeta för hållbar omställning sätter Höga Kusten i ett större perspektiv, där lokalt engagemang bidrar till den globala strävan att nå målen i Agenda 2030⁵⁸, i enlighet med Sveriges nationella handlingsplan för Agenda 2030 och RUS.

I SWOT-analysen diskuteras många sociala faktorer; människorna som bor här, livsmiljö, demografi, kompetensförsörjning osv. Även många ekonomiska faktorer diskuteras som till exempel besöksnäring, arbetslöshet, dålig infrastruktur med mera. I genomförandet av Agenda 2030, och i förlängningen också leaderstrategin, behöver våra behov tillgodoses inom de planetära gränserna.⁵⁹ Det vill säga – våra ekonomiska och sociala behov behöver uppfyllas inom ekologins gränser.

En tydligt utpekad styrka i området är den unika naturen, som ses både som en möjlighet för områdets utveckling och som något viktigt att vårda. Även de drivna människorna pekas ut som en styrka i SWOT-analysen. Målet är att bidra till en hållbar omställning av Höga Kusten genom satsningar som möter till exempel expansionen av friluftsliv och turism genom samverkan, främjar lönsamhet och nya affärsmässiga lösningar samt tillfredsställer behovet av diversifierat arbetsliv och service, samt hållbart resande.

Styrkan i social trygghet och gemenskap i landsbygdsmiljöer⁶⁰, gör till exempel att människor har en vana att dela resurser och kunskap mellan varandra. Genom att fortsätta arbeta med den styrkan som utgångspunkt, främjar leaderområdet även jordbruksfondens mål om lokal utveckling, bioekonomi och förbättrad socioekonomisk struktur. Även fondens mål om ökad sysselsättning och tillväxt gynnas av en hållbar omställning, där nya affärsmodeller och entreprenörskap växer fram.

I arbetet mot målet är det viktigt att dra fördel av den möjlighet som lyfts i SWOT-analysen kring potentialen för utveckling och innovation som finns när vi arbetar

⁵⁸ [Handlingsplan Agenda 2030](#), Regeringskansliet

⁵⁹ Stockholm Resilience Center: [“The nine planetary boundaries”](#)

⁶⁰ Swotanalys Leader Höga Kusten, 2021

tillsammans i 3- och 4-partnerskap och med att dra lärdom av andras erfarenheter (Smarta landsbygder).

4.2.3 Förbättrad inkludering och mångfald i Höga Kusten



Bild 3: Visar vilka av de globala målen som integreras i Leader Höga Kustens mål: 3. God hälsa och välbefinnande, 5. Jämställdhet, 10. Minskad ojämlikhet, 16. Fredliga och inkluderande samhällen.

I inkluderande samhällen och strukturer skapas välmående, sysselsättning, innovation, hälsa och framtidstro.⁶¹ Genom en förbättrad inkludering och mångfald i vårt leaderområde kan vi ta vara på fler människors engagemang, kunskap och idéer.

I SWOT-analysen identifieras människorna som lever i Höga Kusten som en stor styrka; engagemanget, entreprenörsandan och även sammanhållningen bland människor i bygderna och föreningslivet. Samtidigt ses det som ett hot att mindre samhällen ofta är förhållandevis homogena, vilket gör det svårt för nya personer att hitta sammanhang och gemenskap.

Både i civilsamhälle och näringsliv finns problem med inkludering och mångfald, där en segregerad arbetsmarknad ses som en svaghet. För den ideella sektorn identifieras svårigheter att skapa en inkluderande sektor som hot, där vissa inte hängtt med i samhällsutvecklingen utan arbetar på samma sätt som man gjort under många år. I båda fall är det ofta unga och utlandsfödda som hamnar utanför, vilket gör det svårt för dessa grupper att bidra och komma med nya idéer. Även nyinflyttade riskerar att hamna utanför i gamla strukturer.

Målet är att hitta nya tillvägagångssätt och aktiviteter som är hållbara och inkluderar fler i våra landsbygder och sektorer. Behovet av att arbeta tillsammans är tydligt, gärna i 3- och 4-partnerskap samt med inspiration av andra (Smarta landsbygder).

Målet riktas också mot att skapa en ökad inkludering och mångfald i begreppet Höga Kusten, där det finns behov av att hela området känner sig inkluderade i både begrepp och varumärke. Detta gäller även behovet av att visa en diversifierad bild av landsbygder och människorna som finns här.

⁶¹ Lämna eller stanna, Lotta Svensson, 2017. Samt Fokus 18 "Vilka ska med? Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, 2018.

Målet är utformat för att bidra till jordbruksfondens mål om social delaktighet och lokal utveckling i landsbygdsområden. Med förbättrade förutsättningar för inkludering och mångfald, och i förlängningen innovation⁶² ser vi också att målet på sikt bidrar till ökad sysselsättning och tillväxt. Målet ligger också i linje med RUS vision ”Ett Västernorrland”, där ökad inkludering är ett av verktygen för ett attraktivt Västernorrland, idag och i framtiden.

4.3 Insatsområden

Insatsområdena utgör strategins verktyg och anger inom vilka områden utvecklingsinsatser ska ske för att nå strategins mål. Utvecklingsinsatser ska drivas i ett av tre insatsområden, för att bidra till måluppfyllnad i ett eller flera av målen i strategin.

4.3.1 Insatsområde 1: Ett hållbart näringsliv

Ett hållbart näringsliv är ett ankare för att kunna uppnå EU:s mål att förbättra socioekonomiska strukturer i landsbygder, främja sysselsättning och tillväxt. Ett hållbart näringsliv är ett viktigt verktyg för att gynna en hållbar omställning i Höga Kusten och bidrar även till att utveckla Höga Kusten till en attraktiv plats. Ett hållbart näringsliv bidrar också till ökad inkludering och mångfald genom att bidra till sysselsättning, innovation och nya kompetenser. Insatsområdet kan ge verktyg för alla strategins mål.

I detta insatsområde ryms insatser som syftar till att möta de identifierade behoven av att öka antalet entreprenörer och attrahera arbetskraft och kompetens. Det handlar också om kompetensutveckling; till exempel inom digitaliseringsområdet för att öka företagets konkurrenskraft och tillväxt; hållbart företagande samt satsningar på att öka innovationsnivån i Höga Kusten.

I detta insatsområde ser vi också insatser som paketerar det lokala (produkter, upplevelser, transporter, mat och dryck, lokala berättelser) till en bredare publik och därmed möjliggör för fler verksamheter att kommersiellt bygga sina hållbara upplevelser och produkter under det starka varumärket ”Höga Kusten” – 12 månader om året. Här finns möjligheter för många olika näringar att arbeta tillsammans, såsom kulturella och kreativa näringar, gröna näringar, besöksnäringen och serviceföretag.⁶³

Tillgång till finansiell- och kunskapskapital samt kunskap om detta, är en förutsättning för att nya företag ska kunna etableras men också för att befintliga företag och entreprenöriella föreningar ska kunna utvecklas. Insatser för att främja samverkan och kunskapshöjning kring detta behövs.

⁶² RUS

⁶³ Geografiska matvarumärken – en accelererande kraft för lokal mat, Jordbruksverket, rapport, 2021

Insatsområdet ska bidra till en hållbar omställning. För att skapa ett hållbart näringsliv välkomnar vi utvecklingsinsatser där företag och föreningar samverkar för att skapa affärsmodeller som gynnar såväl klimat som människor. Insatsområdet möjliggör affärsidéer som har fler värden än bara ekonomiska då det kopplar an till samtliga hållbarhetsdimensioner. Det kan handla om cirkulär ekonomi, men det kan också gälla inkludering, matchning av kompetens och arbetstillfällen, samt platsers attraktivitet.

4.3.2 Insatsområde 2: Attraktiva platser

Behovsanalysen visar att det blir allt tydligare att fler och fler kan tänka sig att flytta till landsbygder. Samtidigt visar också forskning att valet av plats att bo på i allt högre grad beror på upplevd livskvalité, som påverkas av tillgången till service, meningsfull fritid, stimulerande arbete och social tillvaro. I detta insatsområde ser vi därför satsningar som stärker Höga Kustens attraktivitet att bo, leva, verka och besöka – en nivå till.

Insatsområdet har en direkt koppling till mål 1 och har även en stark koppling till mål 2 och 3. Att utveckla attraktiva platser handlar om att skapa livs- och besöksmiljöer som bygger på våra styrkor och som också är hållbara över tid. En av Höga Kustens styrkor är den unika naturen, vilken också en av anledningarna till att många vill vistas här. För att det ska vara så även i framtiden behöver vi vårda naturen och livsmiljön, vilket ligger i linje med mål 2.

Behovsanalysen visar att en nyckel till en attraktiv plats är den sociala sammanhållningen, som stärks av ett levande föreningsliv. I insatsområdet ser vi därför satsningar av samverkande organisationer som ökar livskvalitén för boende i Höga Kusten, samt främjar inflyttning. Att man i detta arbete involverar olika gruppers perspektiv och behov, såsom utrikesfödda och unga, är en viktig förutsättning och ligger i linje med mål 3. Det är även viktigt att mötesplatser, där människor med olika bakgrund, ålder och intressen kan integrera och samverka, utvecklas.

Tillgång till service har stor betydelse för landsbygders utveckling. I insatsområdet ryms satsningar på nya samverkansformer och strategier mellan sektorer med fokus på att utveckla service i landsbygder. Även användning av digitala verktyg för att utveckla service ryms i insatsområdet.

Behovsanalysen visar att bristande tillgång till attraktiva året-runt-boenden är både ett hot och en svaghet. Utvecklingsinsatser som jobbar för att överkomma trösklarna för tillgång till attraktiva boenden är därför prioriterat i detta insatsområde.

Corona-pandemin har varit en ögonöppnare på många sätt, inte minst genom att det skapades nya förutsättningar för distansarbete. Distansarbete möjliggör för fler att kombinera längtan efter att bo och verka i landsbygder och samtidigt att behålla sitt

jobb. Därför ryms i detta insatsområde insatser som utvecklar strukturer för en diversifierad arbetsmarknad. Den mångfalden bidrar i sig till att skapa attraktiva platser för fler att verka inom. Insatserna kan handla om mobilisering, användning och kunskapshöjning kring digitalisering samt ökad digital inkludering.

I takt med att antalet besökare ökar, ställs höga krav för att utveckla och upprätthålla en attraktiv miljö för både boende och besökare. Samverkan med lokalbefolkning, markägare och lokala företagare kring tillgänglighet och utveckling av turism är väldigt viktigt. I insatsområdet ryms insatser att förbättra och jobba mer förebyggande med planering av turisttäta områden för att skapa bättre flöden. Detta för att minska friktionen vid besöksmål och säkerställa en fortsatt positiv attityd till besöksnäringen hos invånare samt ett hållbart nyttjande av områdets natur.

4.3.3 Insatsområde 3: Ett engagerat och inkluderande civilsamhälle

Strategins tre mål genomsyras av behovet av engagemang, mångfald och inkludering, något även övriga insatsområden berör. De tydligt utpekade och återkommande behoven kopplade till engagemang och inkludering motiverar valet att ha det som ett eget verktyg för genomförandet av strategin.

Det är tillsammans med engagemang vi skapar utveckling. Inkluderande och hållbara samhällen är två av FN:s globala hållbarhetsmål, dessutom är det tydligt i Reglabs innovationsindex att just dessa frågor bidrar till innovation.

Viljan att utveckla området är sektorsövergripande och görs bäst tillsammans, något som uttrycks i både SWOT-analys och i erfarenheter från tidigare programperioder. Vi ser dock att arbetet med inkludering haltar. SWOT-analysen visar att den ideella sektorns betydelse för Höga Kustens arbete för att skapa inkluderande samhällen är stor, men vissa delar av föreningslivet har svårt att jobba med dessa frågor. Även inom näringslivet ser vi svårigheter, där till exempel unga och utrikesfödda står utanför i högre utsträckning.

I insatsområdet ser vi satsningar i samverkan, som bidrar till att fler känner sig delaktiga, inkluderade och engagerade. Insatsområdet spänner över samtliga mål och kan till exempel handla om att skapa en meningsfull fritid för fler (mål 1), utveckla delningsekonomin (mål 2) och skapa samsyn om varumärket Höga Kusten (mål 3). Insatsområdet möjliggör också utvecklingsinsatser för att inkludera fler i civilsamhället och näringslivet, oavsett bakgrund, ålder, kön och funktionsförmåga för att skapa välmående, sysselsättning, innovation, hälsa och framtidstro. Insatserna omfattar aktiviteter som stärker såväl fysiskt som digitalt engagemang och inkludering.

4.4 Indikatorer och målvärden

Indikatorer används för att mäta hur väl vi uppnår våra mål och för att bedöma om utvecklingen över tid går åt det håll vi önskar. Möter vi visionen om Höga Kusten

– en nivå till? Erfarenhet från tidigare programperioder visar att utveckling genom leadermetoden kan ha beröringspunkter inom flera insatsområden och därmed bidra till flera mål, något vi tagit fasta på när vi formulerat dessa. Dessa aspekter ligger till grund för valet att använda flertalet indikatorer för att följa upp alla mål.

I strategin satsas mycket på innovation, där innovativa projekt definieras som projekt vars resultat/aktiviteter är nya för platsen. För att mäta innovation inom olika målområden finns det en del indikatorer som refererar till att någonting ”nytt” skapas till exempel nya mötesplatser och nya nätverk. Begreppet ”nytt” i formuleringen av indikatorn betyder att det är nytt för platsen. Detta kan även innebära att till exempel en befintlig mötesplats utvecklas på ett innovativt sätt och räknas därmed som ”ny”.

Indikatorer nedan mäter framsteg mot de flesta delområden av våra mål, men vissa områden kan mätas bättre genom kvalitativa forskningsmetoder. Sådana delområden kommer att mätas genom riktad följeforskning. (läs mer i kapitel 5.4, 5.5 och 7).

4.4.1 Eus resultatindikatorer

Två EU-indikatorer är valda för att mäta framsteg i vår måluppfyllelse:

- (1) Tillväxt och sysselsättning i landsbygdsområden (Ny sysselsättning)
- (2) Smart omställning av ekonomin på landsbygden (Smarta landsbygdsstrategier)

Sysselsättning (1) är en övergripande indikator för att mäta tillväxt. Sysselsättning krävs för landsbygdernas möjlighet att utvecklas. I ett område som ska vara attraktivt för boende och besökare måste det finnas möjligheter till sysselsättning. Att skapa fler hållbara, diversifierade och inkluderande arbetstillfällen möjliggör hållbar omställning, samtidigt som det förbättrar möjligheterna för att ökad mångfald och inkludering skapas, och bidrar till välmående, hälsa och framtidstro. Att våra sektorer går ihop och arbetar tillsammans genom Smarta landsbygdsstrategier (2) kommer att visa, inom alla våra tre mål, att vi arbetar med potentialen som finns för utveckling och innovation när vi arbetar tillsammans i 3- och 4-partnerskap och med att dra lärdom av andras erfarenheter.

4.4.2 Nationella indikatorer

Sex indikatorer på nationell nivå kommer att användas för att mäta framsteg i måluppfyllelsen.

- (1) Nya företag
- (2) Nya produkter
- (3) Nya tjänster
- (4) Nya mötesplatser
- (5) Nya fritids- och kulturverksamheter
- (6) Nya nätverk och samarbeten

I en attraktiv plats (mål 1) finns ett diversifierat arbetsliv och tillgång till service. Nya företag (1), produkter (2) och tjänster (3) är viktiga indikatorer för att mäta detta och komplettera indikatorn för ny sysselsättning. I arbetet med att främja hållbar omställning (mål 2) finns behov av nya affärsmodeller och entreprenörskap, vilket också mäts med indikatorerna (1), (2) och (3). Med förbättrad inkludering och mångfald (mål 3), ökar möjligheterna för fler grupper att starta företag, vilket kan mätas med indikator (1).

Mål 1 och 3 syftar till att skapa attraktiva platser för fler. Med nya mötesplatser (4) och fritids- och kulturverksamheter (5) kan vi mäta hur det arbetet fortskrider. Indikatorerna mäter också arbetet med till exempel hållbart friluftsliv och delningsekonomi i mål 2.

Grundläggande för leadermetoden och Leader Höga Kustens strategi är bred samverkan. Att arbeta tillsammans i nya nätverk och samarbeten (6) är en grundförutsättning för måluppfyllnad i alla tre mål.

4.4.3 Lokala indikatorer

Av tillgängliga indikatorer på lokal nivå har vi valt 16 för att mäta måluppfyllelsen av denna strategi:

- (1) Deltagare, kvinnor under 25 år
- (2) Deltagare, män under 25 år
- (3) Deltagare, utländsk bakgrund
- (4) Deltagare, funktionsvariation
- (5) Nya servicelösningar
- (6) Nya transportlösningar
- (7) Nya metoder, arbetsätt eller processer
- (8) Nya sociala företag
- (9) Projektdeltagare som upplever ökad inkludering
- (10) Nya lösningar på miljö- & klimatproblem
- (11) Nya aktiviteter utanför högsäsong
- (12) Nya besökare utanför högsäsong
- (13) Nya besöksmål
- (14) Befolkningsutveckling
- (15) Diversifiering av den lokala arbetsmarknaden
- (16) Nya bostadslösningar

De lokala indikatorerna är mer specifika än EU- och nationella indikatorer och har valts för att dels kunna mäta målen övergripande för alla mål, dels för att mäta mer specifika insatser som kan göras inom särskilda mål eller insatsområden.

Indikatorerna 1–4 ska mäta hur väl vi uppnår behoven av att attrahera unga, utlandsfödda och människor med funktionsvariation då det är särskilt utpekade målgrupper för att möta utmaningar gällande alla mål. Även indikatorerna servicelösningar (5), diversifiering av den lokala arbetsmarknaden (15), befolkningsutveckling (14) och projektdeltagare som upplever ökad inkludering (9)

ligger på övergripande strateginivå. Eftersom behov finns särskilt utpekade i alla mål är indikatorerna valda för att mäta att leaderarbetet är framgångsrikt inom alla mål. Även indikatorn Nya sociala företag (8) mäter alla tre mål och dimensioner för att hållbar utveckling då sådana företag har andra värden är bara ekonomiska, som gynnar omställning och inkludering.

Arbetet för nya metoder, arbetssätt eller processer (7) är övergripande faktorer för utveckling och innovation i landsbygd. Att mäta detta är en självklarhet i alla tre målen. Då hållbarhet och miljö är en övergripande princip som påverkar alla våra mål vill vi mäta resultat av sådant arbete genom indikatorn nya lösningar på miljö – och klimatproblem (10).

För mål 1 och 2 är utvecklingen av besöksnäring, övriga näringar samt attraktivitet och inflyttning oerhört viktigt - särskilt i samverkan mellan varandra, samt för verksamheter året runt. Indikatorerna nya aktiviteter utanför högsäsong (11), nya besökare utanför högsäsong (12), nya besöksmål (13), och nya bostadslösningar (16) har valts för att mäta resultat av sådant Leaderarbete. För att möta behoven av transportlösningar och hållbart resande som identifierats så har indikatorn nya transportlösningar (6) valts för att möjliggöra mätning av dessa insatser under mål 1 och 2.

EU:s resultatindikatorer

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|--|---|--------------|---|--|----------|
| Stärka Höga Kusten som attraktiv plats (1), Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten (2), Förbättra inkludering och mångfald i Höga Kusten (3) | Hållbart näringsliv (1), Attraktiva platser (2), Ett engagerat och inkluderande civilsamhälle (3) | R.37 | Tillväxt och sysselsättning i landsbygdsområden | Sysselsättningen ska ha skapats som senast vid projektslut. En heltidstjänst motsvarar 1720 timmar per år och en halvtidstjänst motsvarar 860 timmar per år. | 20 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | R.40 | Smart omställning av ekonomin på landsbygden | Antal framtagna strategier för smarta landsbygder | 5 |

Nationella indikatorer

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|---|---|--------------|---------------|--|----------|
| Stärka Höga Kusten som attraktiv plats (1), Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten (2), Förbättra inkludering och | Hållbart näringsliv (1), Attraktiva platser (2), Ett engagerat och inkluderande civilsamhälle (3) | N.01 | Nya företag | Antal nya företag som skapats under projektiden på grund av projektet. Med företag menar vi olika organisationsformer som till exempel enskild firma, AB och ekonomisk förening. | 28 |

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|----------------------------|--------------|--------------|---------------|--|----------|
| mångfald i Höga Kusten (3) | | | | | |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | N.03 | Nya produkter | <p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. D.v.s. är produkten/erna nya på den svenska marknaden, på den lokala marknaden (leaderområdet) eller endast för den enskilda organisationen?</p> <p>En fysisk produkt är en vara som man kan köpa och ta med hem, men konsumera senare. Till exempel olika matprodukter, souvenirer, kläder och möbler.</p> <p>En digital produkt är en vara som säljaren kan sälja (eller erbjuda gratis) upprepat antal gånger utan att göra om varan på nytt. Till exempel nedladdningsbara filer som e-böcker och guider. Men det kan också inkludera olika mjukvaror och appar om kunden inte är beroende av prenumerationer för att kunna ta del av dem.</p> | 35 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | N.04 | Nya tjänster | <p>Denna delas upp i 3 nivåer för att kunna ta hänsyn till innovationshöjd. D.v.s. är tjänsten/erna nya på den svenska/lokala marknaden eller endast för den enskilda organisationen?</p> <p>En (fysisk) tjänst är något som man köper och konsumerar ihop istället för att ta med hem. Till exempel hårklippningar, guideade turer och upplevelser samt teaterföreställningar.</p> <p>En digital tjänst är en tjänst som säljaren behöver göra om och anpassa vid varje försäljning. Till exempel sociala media tjänster, webbdesign eller liknande. Hit räknas även</p> | 60 |

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|---------|--------------|--------------|-------------------------------------|---|----------|
| | | | | olika streamingtjänster då kunden inte äger materialet utan endast har tillfällig tillgång genom någon form av prenumeration på säljarens villkor. | |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | 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. | 90 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | N.06 | Nya fritids- och kulturverksamheter | Antalet fritids- och kulturverksamheter 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. | 30 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | N.07 | Nya nätverk och samarbeten | Antalet nya och bestående nätverk eller samarbeten som skapats genom projektet och som bedöms kunna bestå efter projektslut. För att räknas som nytt ska nätverket eller samarbetet inte ha funnits innan projektets mobilisering och uppstart för det syfte som det nu har. Det behöver ingå minst två aktörer för att räknas som ett nytt nätverk eller samarbete. Endast antalet nätverk ska ingå, inte antalet aktörer i de nätverken. | 130 |

Lokala indikatorer

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|--|---|--------------|---|---|----------|
| Stärka Höga Kusten som attraktiv plats (1), Främja omställningen till ett hållbart Höga Kusten (2), Förbättra inkludering och mångfald i Höga Kusten (3) | Hållbart näringsliv (1), Attraktiva platser (2), Ett engagerat och inkluderande civilsamhälle (3) | L.01 | Deltagare, kvinnor under 25 år | En deltagare är en person som medverkar aktivt i projektet och får någon form av utbildning, kompetensutveckling eller liknande. | 210 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.03 | Deltagare, män under 25 år | En deltagare är en person som medverkar aktivt i projektet och får någon form av utbildning, kompetensutveckling eller liknande. | 140 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.05 | Deltagare, utländsk bakgrund | Summan av L.01-L.04 för projekt som identifieras som projekt som arbetar med inkludering av utrikes födda. | 100 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.06 | Deltagare, funktionsvariation | Summan av L.01-L.04 för projekt som identifieras som projekt som arbetar med inkludering av individer med funktionsvariation. | 10 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.16 | Nya servicelösningar | Servicelösningarna ska vara nya på så sätt att man testat eller introducerar nya metoder för att uppnå förbättrad lokal service som kan utveckla en bygd. | 20 |
| 1, 2 | 1, 2, 3 | L.17 | Nya transportlösningar | Lösningen kan vara digital eller fysisk, det viktiga är att den bidrar till att individer lättare kan transportera sig i området. Till exempel genom olika kollektiva lösningar, appar, eller liknande. Med ny menas att den skapades under projektets gång. | 3 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.23 | Nya metoder, arbetssätt eller processer | Nya sätt att arbeta i företag eller andra organisationer. Till exempel nya produktionsprocesser, nya logistiklösningar eller nya organisationsformer. | 50 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.24 | Nya sociala företag | Antal nya sociala företag som skapats under projektets gång. Ett socialt företag är ett företag som försöker skapa nya lösningar på samhällsproblem och där vinsten inte är central. Eventuell vinst går i stället tillbaka till verksamheten. Dessa företag kan som mest vara lika | 2 |

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|---------|--------------|--------------|--|--|--------------------|
| | | | | många som antalet företag som anges för den nationella indikatorn Nya företag. | |
| 1,2,3 | 1,2,3 | L.33 | Projektdeltagare som upplever ökad inkludering | Antal deltagare i projekt inom integration och inkludering som upplever en ökad inkludering i och förståelse för samhället vid projektslut. | 250 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.38 | Nya lösningar på miljö- och klimatproblem | En lösning på miljö- och klimatproblem kan till exempel vara att mobilisera eller skapa metoder för energieffektivisering, vatten- och avloppshantering, avfallshantering eller andra produktionsprocesser. | 10 |
| 1, 2 | 1, 2, 3 | L.48 | Nya aktiviteter utanför högsäsong | Aktiviteter för besökare som skapas/tillkommer genom projektet är nya på marknaden och ger försäljningsintäkter under den perioden som anses vara lågsäsong för den aktuella sektorn. Det kan alltså vara under vintern eller under sommaren beroende på var i landet och inom vilken bransch. | 100 |
| 1, 2 | 1, 2, 3 | L.49 | Nya besökare utanför högsäsong | Nya dagsbesökare som tillkommer genom projektet och som besöker området under lågsäsongen. Indikatorns värde kan alltså vara max så stort som den nationella indikatorn för nya dagsbesökare som inte skiljer på hög- och lågsäsong. | 50000 |
| 1, 2 | 1, 2, 3 | L.50 | Nya besöksmål | En fysisk plats som erbjuder en eller flera besöksanledningar och som tillkommit genom projektet. | 20 |
| 1, 2, 3 | 1, 2, 3 | L.53 | Befolkningsutveckling | Förändringen i antal folkbokförda individer i leaderområdet från en mätpunkt till en annan. Förslagsvis görs en basmätning i samband med stadgeskrivandet och ytterligare en mätning i slutet av programperioden. | -2,6% |
| 1,2,3 | 1,2, 3 | L.54 | Diversifiering av den lokala arbetsmarknaden | Den lokala arbetsmarknaden är mer diversifierad på så sätt att de lokala företagen representerar fler näringsgrenar eller är mindre koncentrerade till den dominerande näringsgrenen. Förslagsvis görs en | 0,2 på Herfindahl- |

| Mål | Insatsområde | Indikatorkod | Indikatornamn | Definition | Målvärde |
|------------|---------------------|---------------------|----------------------|---|-----------------|
| | | | | basvärdering i samband med stadgeskrivandet och ytterligare en mätning i slutet av programperioden. | Hirschman index |
| 1, 2 | 1, 2, 3 | L.55 | Nya bostadslösningar | Bostadslösningarna ska vara nya på så sätt att man testat eller introducerat nya metoder för att uppnå nya sätt att bygga eller förvalta bostäder som kan utveckla en bygd. | 4 |

5 Genomförande

5.1 Kommunikation

Leader Höga Kustens kommunikationsarbete ska synliggöra leaderområdets behov, och utvecklingsmöjligheter, så att engagemang (underifrånperspektiv) kan tas tillvara, och även väckas hos grupper och individer att på olika sätt engagera sig i landsbygdsutveckling. Resultat, mervärden och effekter kan användas för att inspirera och lyfta goda exempel på projekt, men också för att på ett transparent sätt redovisa vad gemensamma satsningar genererat i området. Det finns ett antal för alla leaderområden generella budskap för kommunikation om lokalt ledd utveckling som vi har att ta hänsyn till:

- Tillsammans med andra bidrar du till att din landsbygd utvecklas.
- Vi jobbar tillsammans och lär oss av varandra för att bidra till en hållbar lokal utveckling.
- Tillsammans gör vi det enklare för målgrupperna att arbeta med leadermetoden.
- Leader bidrar till en hållbar samhällsutveckling.

Leader Höga Kusten arbetar ur ett varumärkesperspektiv. När vi skriver på hemsida eller i sociala medier påverkas läsarens uppfattning av varumärket av hur/vad vi skriver. I början av programperioden uppdaterar och nyskapar vi den varumärkesplattform som vi arbetat med under tidigare programperiod som utgått från tre tydliga kommunikationsmål:

- Tydliggör och informera om Leader.
- Inspirera och skapa möjligheter.
- Öka en positiv bild av landsbygden.

För att göra våra kommunikationsinsatser tillgängliga och inkluderande ska vår kommunikation baseras på och följas upp enligt de övergripande principerna. Vi kommer att ta fram en ”populärversion” av leaderstrategin för att på ett lättillgängligt sätt ge en övergripande förståelse för den. Regelbundna kommunikationsinsatser och utbildningstillfällen gällande strategin och möjligheter till utvecklingsstöd kommer genomföras löpande för att sänka trösklar hos nya idébärare.

Målgrupper för kommunikation:

- Idébärare/stödsökande: Nyttänkande, driftiga och samverkande organisationer som vill utveckla landsbygden tillsammans.
- Samarbetspartners: LAG och deras organisationer, SLU, Länsstyrelsen, kommunstyrelser, med flera
- Allmänhet: Boende/verksamma i Höga Kusten som kan utvecklas till bra ambassadörer för landsbygden. Potentiella inflyttare/ hemvändare.

Leader Höga Kustens bas för kommunikationsinsatser är hemsidan. Den kompletteras med närvaro i sociala medier, med digitalt och tryckt informationsmaterial, grafik, film, olika typer av möten (dialogmöten, workshops, informationsmöten), aktiviteter tillsammans med våra samarbetspartners, kampanjer, utlysningar, pressmeddelanden med mera.

LAG och dess organisationer har en viktig roll i kommunikationsarbetet. Genom sin representation ansvarar ledamöterna för att överföra sin organisations frågor, behov och möjligheter in till LAG - och också föra ut leaderarbetet och Leaders möjligheter samt resultat ut i sina organisationer och nätverk.

En viktig del i kommunikationsarbetet är att lyssna för att ta vara på andras idéer, erfarenheter och åsikter. Det är också viktigt att vi bidrar till arbetet att sprida och informera om leadermetoden nationellt och internationellt, både genom vårt eget arbete och genom Lokal utveckling Sverige (LUS) och ELARD.

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

För att utvecklingsinsatser ska få bästa möjliga resultat krävs samverkan och ett gott samarbetsklimat mellan de olika parter som på olika sätt arbetar med utveckling av landsbygder. Leader Höga Kusten ska så långt som det är möjligt på ett strategiskt sätt samverka med andra program, myndigheter och organisationer. Grundtanken är att störst och bäst effekt uppnås om vi kompletterar varandras insatser.

I området finns idag en bra dialog, en stark samsyn och ett nära samarbete med den offentliga sektorns aktörer med utvecklingsansvar och vårt gemensamma arbete med regional utvecklingsstrategi och dess understrategier, handlingsplaner och arbete med landsbygdsutveckling (se även kapitel 2). Landsbygds- och besöksnäringens utveckling hänger starkt ihop och det finns idag en stark samverkan mellan Leader Höga Kusten och Höga Kusten Destinationsutveckling.

I tidigare programperiod har vår starka strategiska samverkan inom Höga Kusten intensifierats och Leader Höga Kusten har tagit en självklar plats i det regionala

utvecklingsarbetet.⁶⁴ Länsstyrelsen, Regionen, Leader Mittland och Leader Höga Kusten har under föregående programperiod haft regelbundna samverkansträffar, samt att länets Leaderområden ingått i Det stora samverkansrådet i regionen.

Under tidigare programperiod har LAG-styrelsen arbetat utifrån ett tydligt representantskap. Man ska representera en organisation eller annat etablerat nätverk, där man har ett tydligt definierat mandat från sin organisation att arbeta med leaderfrågorna. Genom tydliga mandat blir man som LAG-ledamot en aktiv länk mellan sitt nätverk och LAG, så att vi gemensamt inom sektorerna kan skapa synergieffekter, stärka strategiska samarbeten och få en effektiv kommunikation i syfte att skapa en hållbar inkluderande tillväxt i vårt leaderområde.

Deltagande i nätverk och samverkan som beskrivs ovan kommer att fortsätta och utvecklas vidare. I programperioden 2023–2027 strävar Leader Höga Kusten i ännu högre grad profilera organisationen som regional utvecklingsaktör och vara drivande i samverkan inom det främjande systemet för att säkerställa att strategier och planer integreras, når synergier och effekter samt främjar innovation.

Löpande har vi beskrivit strategier och planer som tagits med i framtagningen av denna strategi, dessa har tagits med i källhänvisningar och i löptext. Regional samverkan är en av styrkorna i Höga Kustens område och samverkan som grund för hållbar utveckling finns även utpekad i den regionala utvecklingsplanen.

5.3.1 De aktörer som identifierats som viktiga att samverka med:

Utveckling av våra landsbygder är inget en organisation kan göra ensam något leadermetoden är tydlig med. För att skapa synergieffekter med andra utvecklingsplaner och utvecklingsstrategier i område har vi identifierat dessa aktörer som särskilt viktiga för samverkan:

- Region Västernorrland
- Länsstyrelsen Västernorrland
- Härnösand, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsviks kommuner
- Höga Kusten Destinationsutveckling AB
- Företags- och näringslivsfrämjande organisationer i området
- Landsbygdsråden eller liknande kommunövergripande ideella föreningar i alla fyra kommuner
- RF-SISU Västernorrland
- Svenska kyrkans lokala organisationer
- Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) och Mittuniversitetet
- Tillväxtverket

⁶⁴ LEADER Höga kusten, nya former för styrning och samverkan. Oxelhöjd. Emil, Kulturgeografiska institutionen, Uppsats, Uppsala universitet, 2020

- Lokal utveckling Sverige (LUS) och andra Leaderområden, i första hand angränsande men även nationellt och internationellt.

Eftersom behovet av inkludering och mångfald är tydligt utpekade i strategin är organisationer som arbetar med frågor gällande inkludering och mångfald viktiga samverkanspartner. Det finns i nuläget inte en självklar samverkanspartner kring dessa frågor, men målet är att utreda frågan under 2022 och 2023.

5.4 Effekter

Med effekter menas förändring på längre sikt till skillnad från resultat som uppstår i anslutning till ett projekt och sedan kan försvinna. Vi vet att det finns flera faktorer som möjliggör och främjar att resultaten leder till strukturella och långvariga effekter i socio-ekonomiska strukturer i Höga Kustens landsbygder. Leadermetoden är viktig faktor för att nå långvariga effekter. Genom LAG-styrelsens erfarenhet och representation i sektorerna, samt ansvar att säkerställa att leadermetoden genomsyrar projekten, bidrar organisationen till att långvariga effekter av projekten säkerställs. Att ha effekt-tänk med sig i alla faser i projekt- och programgenomförande är en annan viktig faktor gällande idéformning, ansökningsprocess, genomförande och utvärdering. En tredje faktor för styrelsens möjlighet att främja effekt är gemensamt lärande och nätverkandet över projektens gränser. Detta gör att sociala innovationer kan främjas, metoder sprids och effekterna främjas i ett större område.

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. Därför har strategin utarbetats för att främja innovation och testa nya idéer – med utrymme att våga. LAG-styrelsen och utvecklingskontoret jobbar aktivt för att möjliggöra effekter under programperioden: genom att främja lärande, integrera effekt-tänket i idé- och ansökningsfasen, urval av projekt, projektgenomförande, uppföljning samt utvärdering.

5.4.1 Lärande för att främja effekter

Leader Höga Kusten har inlett ett samarbetsavtal med Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) gällande följeforskning och forskning kring särskilda teman, samt kunskaphöjande insatser för våra projektägare (se även kapitel 7). Följeforskningen är ett av våra verktyg för att säkerställa att kunskap och erfarenheter från vetenskap och andra (leader)områden nationellt och i Europa tas in i projektens utformning och genomförande, samt att resultaten når ut till andra. Att nå ut med inspiration, omvärldsanalys, lärdomar och effekter under programperioden säkerställs även genom Leaders kommunikationsstrategi. I samverkan med FoU kommer vi även att utveckla vår metodik för effektförmedling och effektmätning ytterligare under programperioden.

5.4.2 Coachande för främjande av effekter

Effekt-tänket tas med under hela ansökningsprocessen, genom att vi i dialog med idébärare säkerställer att interventionslogiken hänger ihop. Genom att ha en tidig dialog med projektsökanden kan vi redan i ett tidigt skede koppla ihop sökanden med erfarenheter, kunskap och intressanta samverkanspartner. Sökanden får på så sätt stöd i att vidareutveckla idéer som har en större chans att uppnå strukturella effekter. Inför större ansökningar kan förstudiestöd vara lämpligt för att ge sökanden möjligheten att kartlägga behov och faktorer som påverkar möjliga lösningar samt stötta idébärande i att formulera en tydlig genomtänkt interventionslogik. På så sätt kan förstudiestöd tillsammans med coachning främja långsiktiga effekter.

Under projektgenomförandet satsar vi på kontinuerlig uppföljning. Utvecklingskontoret kontaktar regelbundet projekten för intervju. Samtalet ger tillfälle att koppla projektägaren till andra projekt, initiativ eller kunskapspartner, samt ger möjlighet att diskutera hållbarhet och effekt. Det diskuteras även hur projektet kan sprida sina resultat, och hur utvecklingskontoret kan stötta denna spridning. LAG-styrelsen informeras kontinuerligt om resultaten av uppföljningen för att komma med inspel.

Dessutom initierar utvecklingskontoret lärande nätverk mellan projektägarna kopplat till olika teman, där goda exempel kan spridas och där projekt och externa kunskapspartners kan bidra med reflektioner och råd samt få inspiration för nya forskningsområden.

5.4.3 Urval av projekt

Genom utformningen av urvalskriterier (sker under 2022) ska projekt som anses ha potential att nå hållbara effekter kunna nå högre poängsättning.

5.4.4 Utvärdering

Effektmätningen av hela strategin görs av Jordbruksverket. I tillägg till detta satsar Leader Höga Kusten på att utveckla innovativa metoder för att dra lärdomar från projekt, för att på så sätt kunna vara ännu mer effektivt i att stötta projekten att nå effekter. För att utveckla LAG-styrelsen och personal i detta är vi medlem i Effektfullt - en förening som verkar för att organisationer från alla sektorer ska stärka sin förmåga att mäta, analysera och synliggöra sina effekter på människor och miljö, samt använda resultaten för att lära och göra ännu större nytta.

5.5 Hur främjar strategin innovation?

Vi använder Sveriges Kommuner och Regioners definition för innovation; *”nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden”*⁶⁵. Värdet som skapas kan anta många former - ekonomiska, sociala eller

⁶⁵ [Sveriges Kommuner och Regioner](#)

miljömässiga. Innovation kan vara ny för organisationen, ny för platsen, ny för marknaden eller ny för världen. Värdeskapandet för samhället uppstår då nya lösningar anammas, sprids och blir ett sätt att arbeta långsiktigt.

Innovation kan handla om vad (är innehållet nytänkande?), var (är det nytt i sammanhanget?), vem (är processen nytänkande?) eller varför (är drivkraften och visionen nytänkande?). Vår utgångspunkt är att innovation inte är någonting som finns ”på sidan om” projekten, utan är integrerat i projekten.

LAG-styrelsen och utvecklingskontoret jobbar aktivt för att främja innovation i området genom att integrera innovation i mål, insatsområden, villkor och urval av projekt, samverka med FoU, utveckla lärande nätverk av smarta landsbygder och samverka regionalt och nationellt med andra innovationsfrämjande aktörer.

5.5.1 Innovation integrerat i mål, insatsområden, villkor och urval

För att kunna uppnå målen i strategin krävs innovation om det ska kunna skapas hållbara strukturella förändringar. Även genom fokus på mångfald och inkludering i genomförandet av strategin främjas innovationsförmåga.⁶⁶ Innovation är en integrerad del i leadermetoden. Precis som i förra perioden tas innovation därför med i våra villkor för projekt, där innovativa projekt definieras som projekt som är nytt på platsen eller området. Innovation kommer även beaktas som en viktig faktor för poängsättning vid framtagandet av urvalskriterier för projektansökningar, som kommer tas fram under 2022.

5.5.2 Samverkan med SLU och andra kunskapspartner

Eftersom lärandet inom projekt, mellan projekt och mellan aktörer inom och utom Höga Kustens område är en viktig faktor för att uppnå önskade effekter och främja innovation ingår Leader Höga Kusten ett samarbetsavtal med SLU. Samarbetet rör framtagandet av strategin, följeforskning och forskning kring särskilda teman, kunskapsstöd mot våra projektägare och samverkansprojekt med andra leaderområden. Se även kapitel 5.4 (effekter). Flera av kommunerna i Höga Kusten har även samarbetsavtal med Mittuniversitetet.

5.5.3 Lärande nätverk av Smarta landsbygder

Vi stöttar så kallade ”Smarta landsbygder”, som utvecklar innovativa lösningar på lokala utmaningar. Genom att använda ortens unika styrkor och möjligheter bidrar aktiva invånare till en hållbar utveckling i området. De utvecklar och förverkligar strategier med utgångspunkt i ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Ofta genom innovation och med hjälp av digital teknik. Smarta landsbygder gynnas av samarbete och nätverkande med andra platser med samma utmaningar och mål. Leader Höga Kusten vill koppla ihop dessa aktörer i nätverk med lärande i fokus,

⁶⁶ RUS

där även extern expertis som kan bidra till nytänkande bjuds in för att på så sätt främja lärandet för ökad innovation.

5.5.4 Regional samverkan för innovationsfrämjande

Regional samverkan är en av styrkorna i Höga Kustens område och samverkan som grund för innovation finns även med i RUS. Vi har beskrivit mer om denna samverkan och vår organisations roll ovan (se 5.3) Leader Höga Kusten är en av vägarna till det innovationsfrämjande systemet, genom att vara en synlig organisation som välkomnar idéer genom att finansierar innovativa idéer och/eller lotsar de vidare till andra organisationer om de är bättre lämpade att ta hand om idéerna. I denna programperiod strävar Leader Höga Kusten att i ännu högre grad profilera organisationen som regional utvecklingsaktör, ta en roll i kompetenshöjande och lärande insatser och vara framåt drivande i samverkan inom främjandesystemet för att säkerställa att innovativa idéer växer fram och stötts i regionen.

5.6 Övergripande principer

I vårt leaderområde delas inställningen om att det krävs en bred samverkan för att åstadkomma ett framgångsrikt utvecklingsarbete. I ett partnerskap mellan offentliga, privata och ideella aktörer, med möjlighet att växla upp i 4-partnerskap, skapas en stark bas för utveckling och förutsättning för långsiktig hållbar utveckling. Projekt som genomförs inom denna strategi ska byggas på samverkan, samt att de ska ta hänsyn till de planetära gränserna, bygga på likabehandling och icke-diskrimineringsprinciper samt integrera jämställdhetsprincipen i projektets arbetssätt.

Övergripande principer sträcker sig över alla nivåer av hållbarhet. Social, ekologisk och ekonomisk. Det handlar dels om hur vi aktivt har arbetat för att inkludera en bredd av människor i framtagandet av denna strategi (se kap 2), dels om hur vi i ett nästa steg undviker exkludering och diskriminering i de projekt vi beviljar. Det handlar också om hur vi kan använda finansiering som ett verktyg för att motivera sökande att arbeta mer aktivt för inkludering, ökad innovation genom mångfald och att verka inom våra planetära gränser.

De övergripande principerna ska avspeglade sig i genomförande och uppföljning av strategin. Det innebär att framtagandet av urvalskriterier, villkor för projekt och riktlinjer kommer påverkas av principerna. Även kommunikation och kunskapshöjning kring de övergripande principerna kommer ingå i kommande arbete med att forma Leaderområdet. För uppföljning av övergripande principer har vi viss möjlighet att följa dessa genom våra indikatorer, för att förbättra uppföljningen tar vi även med dem i följeforskningen (se kap 7). Kopplat till detta görs även översyn av kommunikationsstrategin löpande.

5.6.1 Hållbar utveckling

Genom en integrerad tillämpning av de tre hållbarhetsdimensionerna i genomförandet av Leader Höga Kustens utvecklingsstrategi - oavsett projekt, aktivitet eller verksamhet - ska vi hela tiden bidra till en förflyttning och omställning som bidrar till utvecklingen av ett hållbart leaderområde med hänsyn till kommande generationer. I framtagandet av strategin har Agenda 2030⁷¹ och Sveriges miljömål⁷² genomsyrat omvärldsanalysen. I SWOT, dialoger och fokusgrupper har hållbar utveckling återkommande pekats ut som en avgörande faktor i framtida Leaderarbete. Detta speglas i mål, insatsområden och indikatorer som uppmuntrar, möjliggör samt kvantifierar och följer upp arbetet kring hållbar omställning i Höga Kusten. De planetära gränserna synliggör gränser för vad jorden tål, våra ekonomiska och sociala behov behöver helt enkelt uppfyllas inom ekologins gränser. Gränserna har ett direkt samband med Agenda 2030. Samtliga mål i strategin är därför kopplade till de globala målen för att på ett tydligt sätt visa hur vårt arbete är del av ett större sammanhang och målsättning om en hållbar utveckling inom planetens gränser.

5.6.2 Lika behandling, ickediskriminering och jämställdhet mellan män och kvinnor

Principerna handlar om att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter. I omvärldsanalys, SWOT, dialoger och fokusgrupper har dessa principer pekats ut som viktiga faktorer i framtida Leaderarbete. Därför eftersträvar vi, oavsett projekt, aktivitet eller verksamhet, att motverka omedvetna strukturer och stereotypiska synsätt. Arbetet med detta hänger tätt ihop med principer om hållbar utveckling och Agenda 2030. Strategins arbete med likabehandling, icke-diskriminering och jämställdhet mellan kvinnor och män avspeglas i mål, insatsområden och indikatorer som uppmuntrar, möjliggör och kvantifierar samt följer upp arbetet kring ökad inkludering i Höga Kusten.

För att öka vår kunskap om exkluderande processer valde vi att beställa en rapport med fokus på inkluderande landsbygd⁶⁷ som genomlyser områdena mångfald, inkludering och jämställdhet mellan män och kvinnor ur ett landsbygdsperspektiv. Utifrån denna rapport har vi lärt oss att kompetens kring exkluderande processer utgör ett stort behov för att nå målen i strategin. Vidare ser vi att inkludering, mångfald, innovation och utveckling hänger ihop och är lönsamt för såväl en organisation eller företag som en plats. I arbetet med våra övergripande principer ska vi synliggöra exkluderande processer, implementera principerna i arbetssätt och urvalsprocesser, samt följa upp dem för att möjliggöra reell inkludering.

⁶⁷ Omvärld och landsbygd, Your will AB, 2021

6 Organisation

Det är angeläget att leaderarbetet kommer i gång snabbt och sömlöst mellan programperioderna. Under 2022 kommer rutiner och styrdokument ses över från tidigare programperiod, uppdateras och anpassas till den nya strategin och leadermetodens principer. Även ett utbildningsupplägg för kommande LAG-styrelse, valberedning och utvecklingskontor tas fram. Det ska bland annat omfatta strategins mål, EU:s mål, de nationella målen, regionala mål och arbetssätt, övergripande principer och ledarskap.

6.1 Partnerskapet och föreningen

Partnerskapet som ansöker om Leaderområdet Höga Kusten består av representanter från alla tre sektorer; offentlig, privat och ideell. Offentlig sektor representeras av programperiodens kommande finansiärer; Härnösands, Kramfors, Sollefteå och Örnsköldsviks kommuner samt Region Västernorrland. Även Höga Kusten Destinationsutveckling AB ingår som offentlig part i partnerskapet då de är en viktig samverkansaktör för regional utveckling i just vårt leaderområde, särskilt gällande våra landsbygder. Ideell sektor har representerats i framtagandet av strategin av RF-SISU Västernorrland och privat sektor representeras av Höga Kusten Turism AB.

Partnerskapet har arbetat fram leaderstrategin tillsammans med representanter från Länsstyrelsen Västernorrland och Sveriges lantbruksuniversitet som adjungerats in i den skrivargrupp som vi valt att kalla Styrgrupp+.

I framtagande av strategin är det av stor vikt att partnerskapet känner sig delaktiga och "äger" strategin. För att säkerställa att leadermetodens principer genomsyrar leaderorganisationen och säkerställer effektivt arbete och långsiktig funktionalitet, är partnerskapet sammansatt på ett sätt som ger både en bredd och stabilitet. De offentliga finns med för att förankra strategin såväl inom sina egna organisationer, som att ta in strategier, planer och kunskap från sina organisationer. RF-SISU Västernorrland har genom sina medlemmar verksamhet och lokal förankring i hela Höga Kusten, vilket gör dem till en självklar aktör för att nå och representera den ideella sektorn i partnerskapet. Idrottsföreningar är ofta så mycket mer än "bara" idrott, inte minst i landsbygder. Deras medverkan är också en viktig del i att lyfta mångfald-, inkludering- och ungdomsperspektiven strategin. Höga Kusten Turism är ett företagärgt sälj- och marknadsbolag som samlar företag och organisationer som vill utveckla Höga Kusten som destination. Besöksnäringen är en stark näring i Höga Kusten, där både företags- och bygdeutvecklande viljor och satsningar möts. Höga Kusten Turism har god kunskap och brett kontaktnät både inom branschen och lokalt runt om i Höga Kusten. Eftersom destinations- och landsbygdsutveckling till stor del går hand i hand i området, är Höga Kusten Turism och Höga Kusten Destinationsutveckling en naturlig del i partnerskapet.

För att säkerställa en bredare kompetens, regional samverkan och synergier inom CAP-politiken så har ”SLU – intuitionen för stad och land” samt Länsstyrelsens enhet ”Hållbar regional utveckling”, adjungerats in i styrgrupp+ för strategin med målet att formalisera samarbetet i ett kommande LAG.

Till partnerskapet har nuvarande LAG-styrelse funnits till hands i SWOT-arbetet, som kompetensbank för organisationsfrågor och i remissförfarandet. Detta genom deras kontaktytor till de organisationer ledamöterna representerar, vilket är:

- Offentliga: De fyra kommunerna, Regionen, Höga Kusten
Destinationsutveckling
- Privata: LRF, RF-SISU, Företagarna Västernorrland, Härnösands näringslivs ek. förening, Futura kvinnlig företagsförening, High Coast Creative
- Ideella: Landsbygdsråden i Härnösand, Sollefteå och Kramfors, Bygderådet Örnsköldsvik

En helt ny förening för programperioden kommer bildas. Efter strategins inlämning i oktober 2021 kommer partnerskapet tillsätta en interimsstyrelse vars uppgift blir att bilda förening och ta fram stadgar. I föreningen kommer organisationer som vill bidra till förverkligandet av föreningens ändamål kunna söka medlemskap och ha rösträtt vid föreningens möten. Medlemskapet kommer beviljas av föreningens styrelse. LAG-styrelsens ledamöter ska genom sina organisationer vara medlemmar i föreningen.

Interimsstyrelsen ska utse en för Leaderområdet representativ och kompetent LAG-styrelse som med leadermetoden som utgångspunkt kan ansvara och genomföra den lokala utvecklingsstrategin. Interimsstyrelsens uppgift ska också vara att driva det förberedande arbetet fram till en ny LAG-styrelse utsetts. Målet är att ha en förening klar, samt tillsätta en LAG-styrelse som är representativ, väl förberedd och utbildad för att kunna verka under programperioden från och med 2023.

I Bilaga 5 redovisas partnerskapet med Jordbruksverkets vidare tolkning ”de aktörer som ligger bakom utvecklingsstrategin”. Utöver de organisationer som redovisats i kapitlet, ingår i bilagan samtliga organisationer som tagit del i SWOT-analys, fokusgrupper och remissförfarande.

6.2 Föreningens styrelse

LAG, den lokala aktionsgruppen, fattar beslut om vilka ansökningar som ska prioriteras inom ramen för strategin. En LAG-styrelse tillsätts och denna ska vara en aktiv och transparent grupp, som tillför kunskap, nätverk och långsiktig kapacitet att förvalta och genomföra strategin utifrån förståelse och sina kompetensområden för och inom leadermetoden och strategin som helhet. LAG-styrelsens beslut går inte att överklaga och därför vilar ett stort ansvar på styrelsen att besluten är ändamålsenliga, främjar effekter och sker i linje med strategin, dess

mål och insatsområden. Ledamöterna ska vara öppna, tydliga, professionella och objektiva.

LAGs styrelse ska vara representativt utifrån följande kriterier:

- Ålder
- Etnicitet
- Juridiskt kön
- Geografisk spridning i området
- Sektor (ideell/privat/offentlig/FoU)
- Kompetens inom strategins områden

Varken kvinnor eller män utgör mer än 60% av styrelsen och ledamöter ska vara 18 år eller äldre. Det är viktigt att LAG-styrelsen har en sådan sammansättning att man uppfyller EU-förordningens krav på att 51 % av rösterna i urvalsbesluten avges av parter som inte är offentliga myndigheter. Platserna i LAG-styrelsen ska fördelas jämnt när det kommer till sektorer och geografisk spridning i leaderområdet.

Ledamöterna i LAG ska arbeta proaktivt med genomförandet av strategin och på så sätt verka för att skapa ett attraktivt och konkurrenskraftigt leaderområde.

Styrelsens uppdrag har leadermetodens principer som utgångspunkt.

Sammansättning och arbetssätt för styrelsen grundar sig i erfarenhet och utvärdering från föregående programperiod.

Styrelseuppdraget ställer höga krav på ledamöterna, det är därför mycket viktigt att ledamöter i LAG har ett tydligt definierat mandat där de tillhör en organisation som kan medverka till att genomföra leaderstrategin. Det kan till exempel vara landsbygdsutvecklare på kommunen, representanter från en kommuns bygderåd eller företrädare för en organisation som samlar ideella representanter, företagare och entreprenörer. Genom sitt tydliga mandat blir en LAG-ledamot en aktiv länk mellan sitt nätverk och LAG, vilket möjliggör synergieffekter, långsiktiga effekter och strategisk samverkan mellan sektorer och geografiska områden i hela Höga Kusten och i regionen. En LAG-ledamots ansvar är att bidra till att nå ut med leadermetodens möjligheter för utvecklingen av de målområden som strategin anger. Ledamöterna har också ansvar för att löpande dela områdets behov utifrån den egna organisationens verksamhet samt omvärldsbevaka initiativ och utveckling i området. Med ett tydligt mandat med bred lokal förankring säkerställer föreningen underifrånperspektivet både i den egna verksamheten och i prioritering av projekt.

Styrelsen har möjlighet att vid behov tillsätta arbetsgrupper och andra kommittéer för särskilda uppdrag och projekt. Styrelsen kan också välja att adjungera personer till styrelsen för hela eller delar av ett verksamhetsår. Inom styrelsen bildas ett arbetsutskott, bestående av 4–6 ledamöter som representerar varsin sektor samt

LAG-styrelsens ordförande. Arbetsutskottet har till uppgift att bereda LAG-styrelsens beslutsmöten.

I senare delen av programperioden 2014–2020 tillsattes en ungdomskommitté – Advisory Board Höga Kusten med deltagare 16–25 år, något som avses fortsätta även i den nya programperioden. Advisory Boards uppgift är bland annat att vara rådgivande i ansökningsfas för projekt och i framtagandet av LAG-ägda projekt. Vid ungdomsprojekt (paraplyprojekt) är Advisory Board del i den beslutande kommittén. Advisory Board bidrar också till att strategins genomförande följer Barnkonventionens principer.

6.2.1 Valberedning

Styrelsens ledamöter föreslås av valberedningen som har en mycket viktig roll när det gäller att forma den samlade kompetensen inom styrelsen och säkerställa att styrelsens ledamöter har ett tydligt mandat. Den första valberedningen kommer att utses av interimsstyrelsen, därefter sker årligen val av valberedning vid föreningens årsmöte. Valberedningen ska bestå av ledamöter från respektive sektor och ha geografisk spridning och samlad kompetens om leadermetoden och strategin för att kunna föreslå en styrelse med balans mellan kontinuitet, förnyelse, jämställdhet och mångfald. Valberedningen efterfrågar kompetens och representation för att säkerställa styrelsens kapacitet att leda en funktionell och effektiv leaderorganisation.

Valberedningens uppgift är att förbereda och föreslå de val som ska ske på föreningsstämman. Valberedningen arbetar utifrån stadgarnas fastställda kriterier fram ett förslag till årsmötet som fattar beslut om LAG-styrelsens sammansättning.

6.3 Drift – den operativa verksamheten

För att få in en bredd av projektansökningar, utnyttja tilldelad budget på bästa sätt och få en hög kvalitet på godkända projekt, krävs att utvecklingskontoret har en tillräcklig kapacitet redan från programperiodens start. Minst två heltider kommer att tillsättas i den nya organisationen för att starta upp/överföra verksamheten, vissa kompetenser kan komma att köpas in – ex ekonomistöd. Kompetens för verksamhetsledning, administration och ekonomi, kommunikation, projektledning och projektcoaching kommer att tillsättas och/eller överföras från det nuvarande leaderområdets verksamhet.

Utvecklingskontoret är den enhet som praktiskt utför de strategiska beslut LAG-styrelsen fattar och som driver arbetet framåt genom att ansvara för:

- Kommunikation och spridning av resultat och leadermetodens möjligheter
- Animeringsarbete och mobilisering av projekt
- Omvärldsbevakning, uppföljning och utvärdering
- Ekonomiplanering, handläggning och administration

- Koordinera verksamheten med andra utvecklingsfrämjande aktörer regionalt

Verksamhetsledaren har ett samordnande och övergripande ansvar för utvecklingskontoret; arbetsledning, projekt, personal, strategisk samverkan och så vidare.

Rollen som lotsande/coachande funktion är något som har varit väldigt framgångsrikt och uppskattat i leaderområdets arbete under 2014–2020⁶⁸ och som stärker Leader Höga Kusten som utvecklingsaktör i området. Genom coaching stöttar utvecklingskontoret nya utvecklingsidéer och pågående projekt. På så sätt säkerställer vi att leadermetoden genomsyrar utvecklingsinsatserna från start till mål.

Leader Höga Kusten ska vara tillgängliga i hela Leaderområdet och ha ett helhetsgrepp i landsbygdsutvecklingsfrågor i Höga Kusten. Det är inte alltid inkomna projektansökningar ryms inom leadermetoden. När projektidéer passar bättre hos andra utvecklingsfrämjande aktörer har utvecklingskontoret en viktig roll som förmedlare.

Utvecklingskontoret leder de av föreningen ägda projekten. Projekten kan exempelvis vara paraplyprojekt där möjlighet finns för företag, föreningar och organisationer att söka medel för att genomföra delaktiviteter.

Anställda ska vara väl insatta i leadermetoden och strategin, ha gemensam kännedom om hela verksamheten och dela på inkomna uppdrag. Likaså är det flera som arbetar i handläggningssystemen. Arbets sättet skapar såväl delaktighet som flexibilitet inom gruppen och är av erfarenhet ett framgångsrikt sätt att arbeta. Behovet av kompetensutveckling av verksamheten följs upp kontinuerligt under perioden. Kompetensutveckling sker genom deltagande i nätverk, utbildningar och seminarier som erbjuds inom ämnen som linjerar med strategin, exempelvis genom Landsbygdsnätverket eller gemensamma satsningar med andra leaderområden. Personal vid utvecklingskontoret får inte vara ledamot i styrelsen.

Under programperioden är det önskvärt med större samarbete än i dagsläget med andra leaderområden och LUS för samordning och samnyttjande av vissa funktioner, som till exempel handläggning, kommunikation, omvärldsbevakning, uppföljning, utvärdering, ekonomi och goda exempel. Även samverkan mellan leaderprojekt och aktörer som arbetat genom leadermetoden nationellt och internationellt är av stor vikt för att genomföra vår leaderstrategi på ett måluppfyllande sätt.

⁶⁸ Utvärderingsenkät till projektledare, Leader Höga Kusten 2020, samt Swotanalys och Workshops

7 Uppföljning och utvärdering

Uppföljning och utvärdering är viktiga verktyg för att åstadkomma den förändring vi strävar efter för att kunna styra mot våra mål, att säkerställa att LAG når önskade resultat och för att eventuellt kunna revidera strategin, målvärden, beslutsprocesser och arbetsprocesser.

7.1 Uppföljning

Uppföljningar av indikatorer och målvärden kommer genomföras vid LAG-styrelsemöten. Detta hjälper LAG att säkerställa styrning mot våra beslutade mål. Uppföljning av projekt kommer att ske proaktivt via direktkontakt med projektledare, både som ett sätt att stötta dem och som ett sätt att kontinuerligt lära och utveckla våra rutiner. Vid några tillfällen kommer också enkät att användas för uppföljning och utvärdering. Även kontinuerlig översyn av kommunikationsstrategin utifrån övergripande principer och analys av projektportfölj kommer genomföras. Utvärderingsenkäter till projektägare kommer genomföras och analyseras kontinuerligt. Frågor kring de övergripande principerna tas med i utvärderingsenkäten. Strategin kommer löpande att stämmas av mot andra strategiska planer och dokument som berör leaderområdet. Slutsatser från uppföljningar och avstämningar diskuteras på LAG-styrelsemöten och i samverkan som beskrivs i kapitel 5.3.

7.2 Utvärdering och följeforskning

7.2.1.1 Extern utvärdering av verksamheten.

Extern utvärdering kommer att ske formativt under programperioden, och summativt mot slutet av programperioden. Den kommer att bygga på såväl kvalitativa intervjuer som enkäter. Denna utvärdering kan exempelvis omfatta hur väl våra arbetsprocesser fungerar, huruvida vi når ut med våra budskap, om vi når rätt projektgenomförare för att uppnå våra mål, samt vilka mervärden projekt skapar i området.

7.2.1.2 Följeforskning.

Som kort beskrivs i kapitel 5.4 planerar Leader Höga Kusten att ingå i ett samarbetsavtal med Sveriges Lantbruksuniversitet, en samverkan som inleddes under 2021. Där ska SLU medverka som följeforskare. Följeforskning är ett av våra verktyg för att mäta resultat och effekter av vårt arbete som är svåra att mäta genom indikatorerna. Följeforskningen ger oss också en bättre förståelse kring varför resultat uppnås eller inte. Fokusområden för följeforskningen bestäms under programperioden, men är kopplade till strategins mål och övergripande principer. Exempel på fokusområden för följeforskning är utvecklingen av samverkan och samverkansförmågan både regionalt och lokalt, attitydförändringar, (social) innovation i civilsamhället samt effekter av inkluderingsåtgärder. Målsättningen

är att genomföra följeforskning (delvis) med andra Leaderområden. Utöver ovanstående kan studenter medverka i lärandeprocesser och följeforskning.

Vi kommer även att genomföra och delta i de uppföljningsaktiviteter som Jordbruksverket slagit fast för programperioden:

- Årlig resultatrapport
- Dialogmöten med Jordbruksverket och alla leaderområden
- Deltagande i årlig nationell leaderträff
- Nationell aktivitet för lärande och utveckling under 2025
- LAG ska bidra med de data som Jordbruksverket behöver för att utvärdera den strategiska planen.

7.3 Allmän lärandeprocess

Ovanstående uppföljnings-, följeforskning- och utvärderingsinsatser analyseras och diskuteras vid LAG-möten, där även handlingsplaner tas fram i samband med resultaten. Idébärare och projektägare bjuds kontinuerligt in till dessa möten. Erfarenhet visar att deras inspel är viktiga för utvecklingskontoret och styrelsen, som tar inspel, inspiration och erfarenheter med sig inför hantering av kommande projekt. Utvecklingskontoret genomför coachnings- och uppföljningssamtal, samt utbildning med externa projektägare kontinuerligt.

Trender i omvärlden och hur andra leaderområden arbetar är också viktiga delar att ta hänsyn till i en pågående lärandeprocess. Därför deltar både LAG-styrelsen och medarbetare aktivt i nätverk och andra forum för lärande, utbyte och samverkan, till exempel genom regional samverkan inom främjande systemet, Lokal Utveckling Sverige (LUS), träffar från Landsbygdsnätverket och European Network for Rural Development. Hur lärandeprocesser hänger ihop med effektfrämjande finns beskrivet i 5.4.

7.4 Revidering

Ovanstående insatser kring uppföljning, utvärdering samt lärandeprocess ger oss en bild av resultat som uppnås genom denna strategi, men också en föraning om långsiktiga effekter. Om tillräckliga resultat inte uppnås kommer vi att vidta åtgärder. Beroende på orsak kan olika åtgärder vara aktuella, såsom förändring i arbetssättet eller riktade utlysningar och informationsinsatser för få in fler ansökningar kring vissa mål eller målgrupper. Om tillräckliga resultat, trots åtgärder, inte nås kan det bli aktuellt att revidera strategin.