



## Lokal utvecklingsstrategi

Version 2 - SJV beslut 20170608

## Summary

The strategy for Leader Polaris 2020 includes the municipalities of Gällivare, Jokkmokk and Övertorneå in the northern parts of Sweden. Our vision is: a smart, available and accepting area where people want to live, work and stay.

To achieve this we will work with three funds; European Agricultural Fund for Rural Development, European Regional Development Fund and the European Social Fund in the seven following focus areas.

1. Innovation and business development
2. Competence development and resources
3. Access to service through local solutions
4. IT, energy and communications
5. Culture and activities in non-profit associations
6. Including and attractive environments
7. Effects on attitude

## Sammanfattning

Strategin för Leader Polaris 2020 omfattar Gällivare-, Jokkmokk- och Övertorneå kommun. Med utgångspunkt i visionen; ett smart, tillgängligt och tillåtande område där människor vill leva, verka och bo, kommer vi att arbeta med en flerfundsstrategi som omfattar Landsbyggsfonden, Regionalfonden och Socialfonden.

Under det förberedande förankringsarbetet för vår strategi framkom flertalet utvecklingsbehov utifrån vilka vi arbetat fram tre övergripande mål för strategin:

- En bred lokal arbetsmarknad och ett differentierat, konkurrenskraftigt näringsliv
- Hög delaktighet, samverkan och kompetens hos individer och aktörer i området
- Attraktiva och tillgängliga livsmiljöer där människor vill leva och bo

Utfallet av förankringsarbetet tillsammans med regionala- och kommunala styrdokument för området visar på en lokal och regional samsyn vad gäller styrkor, svagheter, möjligheter och hot, samt vilka typer av utvecklingsinsatser som bör prioriteras för att uppnå mål och vision.

Sju insatsområden har tagits fram utifrån de övergripande målen:

1. Innovation och affärsutveckling
2. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning
3. Lokala servicelösningar
4. IT, energi och kommunikationer
5. Kultur och föreningsliv
6. Inkluderande och attraktiva livsmiljöer
7. Attitydpåverkan

Strategin kommer att vara styrande för LAG:s arbete fram till år 2023 och fungerar även som en vägledning för projektsökanden i programprocessen.

Ambitionen för LAG är att tillämpa en programlogik från lokal och regional, till nationell och europeisk nivå som kan bidra till uppfyllandet av såväl lokala och regionala mål som EU 2020. Ett år efter programstart kommer hela strategin att utvärderas och om nödvändigt revideras. Möjligheterna med att tillämpa flerfundsfinansiering innebär även nya och ökade krav på LAG och hela verksamheten, därmed är strategin att betrakta som ett levande dokument med ambitionen att nå måloppfyllelse vid programperiodens slut.

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Summary .....	2
Sammanfattning .....	3
1. Syftet med den lokala utvecklingsstrategin .....	5
2. Strategins bidrag till EU:s och Sveriges mål .....	5
3. Strategins framtagning .....	5
4. Utvecklingsområdet.....	6
4.1 Områdesbeskrivning .....	8
4.2 Behov och utvecklingsmöjligheter .....	10
5. På vilket sätt är strategin innovativ? .....	12
6. Vision .....	13
7. Insatsområden, mål och urvalskriterier .....	14
7.1 Övergripande mål för området .....	14
7.2 Insatsområden .....	17
7.3 Handlingsplan .....	19
7.4 Urvalsprocess .....	21
7.5 Mål och urvalskriterier .....	23
7.5.1 Definitioner av egna indikatorer som ingår i utvecklingsstrategin .....	30
7.5.2 Urvalskriterier .....	30
8. Finansieringsplan .....	31
9. Organisation .....	32
9.1 Administrativ kapacitet och kansliets arbete (drift).....	32
9.2 Partnerskapet och föreningen .....	33
9.3 LAG – den lokala aktionsgruppen .....	34
10. Samverkan mellan fonder och med andra aktörer.....	36
10.1 Samverkan mellan fonder .....	36
10.2 Avstämning med andra aktörer med utvecklingsansvar.....	37
10.3 Jämställdhet och icke-diskriminering.....	37
11. Kommunikation .....	39
11.1 Kommunikationsplan .....	42
12. Uppföljning och revidering .....	43
12.1 Tidplan för LAG:s utvärdering och uppföljning .....	43
13. Bilagor.....	44
Bilaga 1: SWOT-analys .....	44
Bilaga 2: Omvärldsanalys .....	44
Bilaga 3: Motivering .....	46
Bilaga 4: Styrdokument som kan förnyas under programperioden.....	46

## 1. Syftet med den lokala utvecklingsstrategin

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

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

Alla projekt som prioriteras genom denna utvecklingsstrategi bidrar till att uppnå EU:s tillväxtstrategi EU2020. Därför bygger alla mål och processen för projekturvalet i strategin på de mål som är satt i de inblandade operativa programmen för struktur- och investeringsfonderna. Analyser ligger till grund för en vision och utvecklingsbehov, som leder till insatsområden och specifika mål som kan mätas med hjälp av indikatorer. En handlingsplan visar hur målen i insatsområden ska omsättas i aktiviteter.

## 3. Strategins framtagning

Strategigruppen har bestått av tidigare LAG-medlemmar med representanter från offentliga, ideella och privata sektorn från vardera kommun – totalt 12 personer. Gruppen har samlats vid två mötestillfällen varav det ena lade grunden för strategiplanen i form av områdesövergripande SWOT, områdesbeskrivning, nulägesanalys och vision. Det andra mötet behandlade resultatet av de 8 lokala strategimötena inför övergripande mål, horisontella mål, insatsområden och handlingsplan. Lokal och regional nivå: 8 lokala strategiworkshops arrangerades, två stycken i vardera av de ursprungligen fyra kommunerna<sup>1</sup>. Samtliga sektorer fanns representerade tillsammans med deltagare från andra områdesövergripande organisationer och intressenter, se bilagor SWOT. Strategin har sammanställts under löpande avstämning med programspecifika kriterier för ESI-fonderna, Norrbottens regionala utvecklingsstrategi, Regionala besöksnäringstrategin, Regionala jämställdhetsstrategin, Regionala innovationsstrategin, Regionala serviceprogrammet, kommunala planer och lokala utvecklingsplaner. Efter förfrågan har vi även fått ta del av branschspecifikt material för området i form av sammanställningar av näringslivets utvecklingsbehov och SWOT:ar gjorda av besöksnäringen under hösten 2014.

---

<sup>1</sup> Under strategiprocessen beslutade Kiruna kommun att kliva av utvecklingsarbetet vilket slutligen resulterade i tre deltagande kommuner istället för ursprungligen fyra.

#### 4. Utvecklingsområdet

Totalt antal invånare i utvecklingsområdet, inklusive tätorter > 20 000 invånare. <i>[Antalet bör ligga mellan 10 000 och 150 000 invånare. Om ni avviker från detta ska ni motivera varför.]</i>	26 841 inv
Antal invånare i utvecklingsområdet, exklusive tätorter > 20 000 invånare.	26 841 inv
Områdets totalstorlek i km <sup>2</sup> , inklusive tätorter > 20 000 invånare.	39 072 km <sup>2</sup>
Områdets storlek i km <sup>2</sup> utanför tätorter > 20 000 invånare.	39 072 km <sup>2</sup>
Antal invånare per km <sup>2</sup> , inklusive tätorter.	0,7 inv/km <sup>2</sup>
Antal invånare per km <sup>2</sup> , exklusive tätorter.	0,7 inv/km <sup>2</sup>
Kommuner som omfattas av strategin.	Gällivare kommun Jokkmokks kommun Överkalix kommun
Landskapstyper och landmärken	Området består till stor del av skogar, sjöar, älvar, myrar och den västra delen utgörs av högfjällsområden.  De två stora landmärkena är polcirkeln samt världsarvet Laponia.
Större tätorter och utvecklingscentra	Gällivare / Malmberget Jokkmokk Överkalix
Befolkningsförändring för åren 2007–2013 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flyttnetto</li> <li>• Födelsenetto</li> </ul>	Flyttnetto: -514 Födelsenetto: -939
Arbetslöshet i procent	3,2%
Arbetslöshet bland unga (15–24 år) i procent *	6,2%
Andel invånare med utländsk bakgrund i procent *	9,0%

Antal företag med direkt anknytning till fiske och vattenbruk **	Ej aktuellt
Antal företag per 1 000 invånare ***	97 st (ej medräknat renskötsföretag som ej registrerat företagsnamn)
Antal nystartade företag per 1 000 invånare ***	6,4 st (ej medräknat renskötsföretag som ej registrerat företagsnamn)
Andel av befolkningen i procent	
16-24 år	10,9%
25-44 år	20,2%
45-64 år	29,4%
65- år	25,4%
Övrigt nämnvärt som har betydelse för områdets utveckling? Andel av befolkningen med eftergymnasial utbildning	16%

\* fylls endast i vid val av socialfonden.

\*\* fylls endast i vid val av havs- och fiskerifonden.

\*\*\* fylls endast i vid val av regionalfonden.

## 4.1 Områdesbeskrivning

Avståndet från Jokkmokks fjällvärld i väst till Överkalix östra kommungräns är, om man följer E10, ungefär 35 mil. Området som, till största delen ligger norr om polcirkeln, är rikt på skogar, sjöar, älvar, myrar och hela den västra delen utgörs av högfjällsområden. I området finns även en av landets nationalälvar och världsarvet Laponia, Europas största sammanhängande naturlandskap med orörd natur.

Befolkningstätheten är 0,7 invånare/km<sup>2</sup> (att jämföra med 22 invånare/km<sup>2</sup> för hela Sverige) och ingen av tätorterna som ingår i området för Leader Polaris 2020 har över 20 000 invånare. Den geografiska avgränsningen innefattar därmed ett stort, varierat och glesbefolkat område.

De areella näringarna upptas i huvudsak av skogsbruk och rennäring. Jordbruket är marginellt idag men den jordbruksmark som finns kvar är väl värd att bevara. Näringslivet i övrigt är i hög grad inriktad på att tillvarata befintliga resurser, antingen det handlar om basindustri eller naturnära turism och servicefunktioner i förhållande till dessa. Stora investeringar pågår inom Nordkalotten och ökad sjöfart genom nordostpassagen påverkar företag och entreprenörer i form av nya affärsmöjligheter och gränsöverskridande samarbeten på både norska och finska sidan.

Basen för sysselsättningen har länge varit gruv- och mineralsektorn. Norra Sverige har många och tunga industrier som står för en stor del av landets nettoexportvärde, både direkt och indirekt via vidareförädling i mellersta och södra Sverige. Expansionen inom basindustrin i malmfälten innebär att stora delar av samhällen ska flyttas vilket kräver stora, samlade resurser. Samhällsomvandlingen är en i hög grad innovationsdriven process som påverkar hela området med efterfrågan på arbetskraft, bostadsbrist och ger även återverkningar i de andra kommunerna i form av arbetstillfällen och etablering av underleverantörer.

Basindustrin går mot en allt mer forsknings- och utvecklingsintensiv verksamhet då en stor del av tillväxten idag sker i kunskapssektorn där kraven på utbildning är högre; efterfrågan på humankapital är större än den för naturtillgångar. Då utbildningsnivån generellt är låg i vår region i relation till riksgenomsnittet har företag svårare att rekrytera rätt kompetenser trots att det finns en arbetslöshet.

Stora pensionsavgångar med människor på väg ut från arbetsmarknaden tillsammans med få ungdomar på väg in leder till att gruppen människor i arbetsför ålder minskar kraftigt fram till år 2020. Kommunerna i området är beroende av varandra och de strukturella förhållandena kräver en diversifiering av näringslivets sammansättning för att bli långsiktigt konkurrenskraftigt. Även om det redan idag finns väl utvecklade samarbetsformer över kommungränserna innebär det samtidigt konkurrens om invånare, företagsetableringar och arrangemang.

Besöksnäringen får en allt större betydelse för såväl området som regionen i stort och den ökade efterfrågan på naturnära och ekologiskt hållbara upplevelser gör att näringen är under utveckling. Besöksnäring och upplevelseproduktion är beroende av att kunna ta del av och verka i och med naturmiljöns mark- och vattenresurser. Riksintressen, miljöbalkens bestämmelser om obrutet fjäll samt andra typer av naturskydd ska dock inte utgöra oöverkomliga hinder för utveckling av det lokala näringslivet, besöksnäringen och det rörliga friluftslivet.

Kommunikationerna och förbindelserna med omvärlden har stor betydelse för områdets utveckling. IT-tekniken är ett hjälpmedel som klarar av en del men inte allt - området är också beroende av god standard på flyg-, tåg- och vägförbindelser. Arbetskraften är mobil och till största del bilburen då



många anställda bor på en ort men arbetar i en annan. In- och utpendlingen är utbredd mellan kommunerna och ställer krav på en väl fungerande infrastruktur.

Järnvägen mellan Luleå och Narvik är en viktig transportled i regionen. Idag råder det kapacitetsbrist på sträckan, vilket utgör ett hinder för utvecklingen av området. Det pågår ett intensivt arbete med att få igång byggandet av Norrbotniabanan, en tågsträcka som binder ihop Sverige med Finland och nordvästra Ryssland - områden med stora råvarutillgångar. För persontrafiken skulle Norrbotniabanan medföra halverade restider mellan kuststäderna vilket öppnar upp för nya rekryteringsmöjligheter för företag och ökad valfrihet för människor.

Det finns goda möjligheter till högre utbildning på distans genom lärcentran och genom de olika kommunalförbunden. Den successivt utvecklade vetenskapliga och högteknologiska miljön tillsammans med ny kommunikationsteknik har skapat en god lokal kunskapsmiljö. Flera samiska institutioner inom kultur, utbildning och samhällsliv har sitt säte i området. Med Luleå Tekniska Universitet i länet öppnas det upp för kontakter och samarbeten inom forskning och utveckling.

Fritids- och föreningslivet är aktivt och varierat med många ideella krafter som samverkar inom både idrott och utvecklingsarbete. Med fyra särpräglade årstider, från midnattssol till kompakt mörker, är det naturen som är av störst betydelse för många idrotter men även för jakt, fiske och skoteråkning. Området har ett rikt kulturarv som innefattar många delar av vår historia med de samiska näringarna, nybyggarna och kvänerna. Tillsammans bildar de ett kulturellt område som är viktigt att slå vakt om och utveckla. Kulturen och naturen fyller viktiga funktioner för såväl invånarnas egna identitet som för turismen.

Området är, trots sina iögonfallande yttre olikheter, både historiskt sett och idag mycket tätt sammanlänkat. Det genomkorsas av flera stora kommunikationsleder vilket har möjliggjort både ekonomiskt, socialt och kulturellt utbyte. De yttre naturgivna olikheterna, de inre strukturella likheterna, den gemensamma historien och våra olika erfarenheter skapar mervärde och möjligheter för framtida utveckling.

## 4.2 Behov och utvecklingsmöjligheter

I arbetet med att bygga strategin har vi genomfört en behovsanalys som baserar sig på regionala och lokala SWOT-analyser i området. Utgångspunkten har varit att förankra strategiarbetet och analyserna hos en bred mängd intressenter och medborgare i området och därigenom säkerställa ett underifrånperspektiv och en demokratisk process. Utöver SWOT-analyser har det gjorts en omvärldsbevakning som bl.a. omfattat en regional översyn av strukturfonder 2014-2020 (Europeiska regional- och socialfonden, Övre Norrland) samt övriga regionala program och strategier med koppling till föreliggande strategis del- och insatsområden. Analysen har även omfattat att ta del av kommunala utvecklingsstrategier (motsvarande) och planer.

SWOT-analyserna inleddes med en workshop (SWOT samt kompletterande frågeställningar) tillsammans med LAG/strategigruppen för Leader Polaris. Utgångspunkten för denna var att arbeta utifrån ett regionalt perspektiv vid SWOT-analysen. Därefter genomfördes åtta lokala workshops och SWOT-analyser vid de fyra deltagande kommunerna. Inbjudningarna till dessa skickades, via LAG, ut till en stor mängd olika intressenter inom samtliga sektorer men nådde inte hela vägen fram då ett flertal intressenter i efterhand signalerat att de inte blivit informerade. Totalt sett har uppslutning och deltagande från samtliga sektorer var bra, även om den privata sektorn har varit underrepresenterad i jämförelse med övriga sektorer. Totalt har drygt 60 personer deltagit vid de workshops/SWOT-analyser som genomförts. Dessutom har dokumentationen från dessa distribuerats i olika nätverk och till olika grupperingar, för ytterligare förankring och kompletterande input och synpunkter. SWOT-analysen och efterföljande bearbetning har genomförts med stöd av externa processledare (konsulter) som upphandlats inför strategiarbetet.

Inledningsvis kan det konstateras att det råder en stor samstämmighet mellan de deltagande kommunerna vad gäller kommunens-, områdets- och regionens möjligheter och hot, respektive styrkor och svagheter. Likaså vad gäller intressentanalysen och vilka typer av insatser som bedöms vara mest prioriterade.

Regionen och områdets största möjligheter är i många fall baserade på det geografiska läget och de förutsättningar som råder vad gäller natur, klimat och miljö. Området besöksnäring och vinterturism är förvisso sedan tidigare prioriterat, men beaktat förutsättningarna och den outnyttjade potential som finns är detta ett område med närmast oändliga möjligheter. Genom lokalt ledd utveckling ser vi goda förutsättningar att vidareutveckla besöksnäringen genom att främja samordnade insatser för nya och befintliga företag, kommersialisering av idéer, nya nätverk och paketering av det turistiska utbudet för att nå en större marknad. Likaså vad gäller verksamheter och näringar som kräver regionens typ av klimat och inte minst tillgång till grön el. Den basindustri som finns i regionen i form av exempelvis vattenkraft, gruv- och skogsnäring erbjuder även den mycket stora möjligheter, inte minst då denna genom lokala och regionala underleverantörer driver innovation och teknikutveckling av internationell klass. Därutöver ses människorna, och inte minst de unga, som regionens största tillgång vad gäller den fortsatta utvecklingen. Även den senaste tidens fokus på mångfald erbjuder många möjligheter i regionen och vid de deltagande kommunerna.

De hot som framstår som tydligast är framförallt kopplat till demografi och perifera läget. Den åldrande och även minskande befolkningen utgör ett hot som dessutom leder till andra utmaningar, såsom problem med kompetensförsörjning och allt mindre ekonomiska resurser hos kommunerna. Vidare är näringslivet något ensidigt och beroende av basindustrin och utvecklingen inom denna, varför ett ytterligare hot är globala och nationella lågkonjunkturer. Det föreligger även ett hot kring centralisering av makt och beslutsprocesser, vilket kan göra att det blir allt svårare att delta och

påverka i olika beslut. Dessutom finns en viss oro kring att man i regionen och kommunerna inte förmår att inkludera alla grupper i tillräcklig omfattning i samhällsutvecklingen, vilket i sin tur kan vara såväl hämmande som leda till utflyttning och demokratiskt underskott.

Som tidigare nämnts under möjligheter, är regionens läge, klimat, miljö och natur de mest uppenbara styrkorna. Likaså basindustrin och de branscher och verksamheter som kopplar an till denna. Regionen har även – i en internationell jämförelse – ett antal starka varumärken (reds. anm. LKAB, Jokkmokks marknad, polcirkeln, Laponia, Sarek) dels genom några av de deltagande kommunerna men även genom ett antal olika företag inom såväl industri som besöksnäring. Norrbotten i sig är ett starkt varumärke och vi, tillsammans med fler starka aktörer i regionen<sup>2</sup>, ser goda förutsättningar för att stärka lokala livsmedelsproducenternas konkurrens- och innovationskraft och öka tillgången på närproducerad mat. I samtliga kommuner och i regionen som helhet finns även ett mycket omfattande och engagerat föreningsliv som förmår att engagera många människor och verksamheter, och som utgör en mycket bra bas för utveckling på såväl individ- som organisationsnivå. Inom regionen finns även ett mycket stort intresse för kultur, som i många fall är kopplat till regionens historia och den mängd olika kulturella inslag som återfinns i denna. Detta område erbjuder stora möjligheter till fortsatt utveckling genom kommersialisering av kulturupplevelser kopplat till besöksnäringen och närproducerade livsmedel. Senare forskning visar även att det är ett område som bidrar till att skapa attraktiva livsmiljöer och tillväxtfrämjande förutsättningar.

En av områdets svagheter är det relativt ensidiga näringslivet som i många fall kopplar an till basindustrin och små, lokala arbetsmarknadsregioner med (för) liten kritisk massa. Vidare är även möjligheter till kompetensutveckling relativt begränsad, liksom utbudet av utbildningar, inte minst på högre nivå. Trots att många satsningar gjorts på att utveckla distansöverbryggande teknik och pedagogik, är detta fortfarande en svaghet som i sin tur påverkar såväl personlig utveckling som långsiktig kompetensförsörjning. Vidare finns det inomregionalt (främst i malmfälten) svagheter i form av brist på bostäder och mark för näringsverksamheter och för byggande av bostäder. Svagheter i dessa fall är dels kopplat till resurser, men även till olika lokala och kommunala processer. En ytterligare svaghet är att det upplevs vara för stort fokus på centralorterna, vilket medför en negativ utveckling på landsbygden och i byarna. Avslutningsvis finns det stora svagheter i regionen vad gäller attityder och värderingar, exempelvis kring hur man ser på mångfald och tolerans, utveckling av mjuka värden och det man kallar Jantelagen.

Sammanfattningsvis kan det konstateras att utfallet av SWOT-analysen ger en tydlig bild av vilka olika områden som är prioriterade för att driva lokalt ledd utveckling under programperioden, och dessa områden presenteras närmare under 7.1 och 7.2

---

<sup>2</sup> Norrbottens regionala livsmedelsstrategi; Länsstyrelsen, Landstinget, Kommunförbundet och LRF (pågående)

## 5. På vilket sätt är strategin innovativ?

Då det första steget för oss har varit att bygga upp lokalsamhällets kapacitet och resurser för att kunna ta initiativ vill vi nu i ett andra steg av processen jobba vidare med den kommunala- och regionala nivåns kapacitet att ta tillvara på lokalsamhällets initiativ. Flernivåsamverkan är nyckeln till att strategier och planer når till hela kedjan på ett effektivt sätt.

Tanken är att skapa nya kopplingar mellan lokala, kommunala och regionala styrelseformer. Detta är särskilt viktigt när man har att göra med "tungt vägande" sektorer och institutioner vilket blir fallet när en del av fokus ligger på att utveckla service och infrastruktur på landsbygden.

I enlighet med Innovationsstrategin för Norrbottens län 2013-2020 är det viktigt att vi fortsätter utveckla samordningen mellan olika aktörer för att skapa bästa möjliga förutsättningar för innovation. Det kan innebära att stödja nya former av företagande/entreprenörskap, däribland social ekonomi, sociala innovationer och socialt företagande, eller genom att återanvända idéer och koncept som är etablerade i ett annat område men som är att betrakta som en innovation i vårt.

Nya partnerskap inom nya områden leder också till tidigare oprövade insikter och idéer. Lokalt ledd utveckling kan inbegripa andra än de vanliga aktörerna för att generera nya idéer och finansiera de förstudier och pilotprojekt som krävs för att kunna testa idéerna i praktiken. När dessa projekt lyckas kan det också resultera i att man får in mer allmänna privata och offentliga medel till området.

SWOT:arna visar på behovet och möjligheterna med att utveckla turismen i området. Besöksnäringen i sig är en innovationsdriven näring där företagen ständigt måste förnya sitt produkt- och upplevelseutbud för att delta i den globala konkurrensen. Swedish Laplands regionala besöksnäringstrategi har som mål att fördubbla regionens omsättning till 2020 och för att nå dit lyfts samverkan fram som en av de avgörande faktorerna. Då innovation kan omfatta nya tjänster, nya produkter och nya metoder att göra saker i det lokala sammanhanget bör vi i samråd med Swedish Lapland och lokala turistorganisationer vässa projektidéer och titta på nya lösningar där lokalsamhället är nyckeln till förändring.

I SWOT:arna framkommer också behovet av att arbeta med mjuka värden även i den offentliga och privata sektorn vilket skapar möjligheter till nya samverkansformer. Näringslivet uttrycker efterfrågan på ett mer övergripande mångfaldsarbete för att säkra arbetskraftsförsörjningen och underlätta övergångarna som generationsväxlingen innebär. Insatser direkt riktade mot mångfalds- och värdegrundsarbete kan, i rätt förpackning, ge direkta resultat för enskilda företags omsättning såväl som antalet anställda i en bransch.

I samhällsomvandlingen etableras även nya tjänster, näringar och organisationer som kan nyttjas för att driva på innovationsförmågan ytterligare genom olika nätverk. Tillsammans med den goda tillgången på miljöklassad el ser vi goda möjligheter för etablering av nya innovativa företag med miljöprofil.

## 6. Vision

Leader Polaris är ett smart, tillgängligt och tillåtande område där människor vill leva, verka och bo.

*(och utvecklas i samverkan och i samspel med varandra och den unika natur och miljö som regionen erbjuder)*

Visionen bygger på den genomförda SWOT-analysen, som inte minst lyfter de goda förutsättningarna som råder i området och regionen. En tydlig ansats i visionen och i områdets strategi, är att stort fokus ska sättas på att utveckla människor och verksamheter i samverkan med andra och med en inkluderande och tillåtande attityd. Regionen ska attrahera alla olika typer av människor och grupper, och vara känd för dess öppenhet samt för vår förmåga att dra nytta av olika särintressen och den mångfald som råder i regionen.

Vi ska på ett aktivt sätt, och genom ett strukturerat och resultatorienterat arbete, bidra till uppfyllandet av EU 2020 och de olika program mål som är kopplade till detta. Vi ska vara en region som är känd för vårt smarta och resursmedvetna utvecklingsarbete, som alltid tar sin utgångspunkt i positiva, långsiktiga effekter och hållbara resultat.

Med hjälp av Leadermetoden och lokalt ledd utveckling ska vår strategi bidra till att öka områdets attraktivitet för nya såväl som befintliga invånare, för besökare och för alla övriga intressenter som av olika anledningar är nyfikna på vår region.

## 7. Insatsområden, mål och urvalskriterier

### 7.1 Övergripande mål för området

<b>Övergripande mål för hela strategin</b>
<i>[Mål 1] En bred lokal arbetsmarknad och ett differentierat, konkurrenskraftigt näringsliv</i>
<i>[Mål 2] Hög delaktighet, samverkan och kompetens hos individer och aktörer i området</i>
<i>[Mål 3] Attraktiva och tillgängliga livsmiljöer där människor vill leva och bo</i>

Den övergripande målsättningen för strategin är att skapa en region med sådana kvalitéer att människor vill leva, verka och bo i området.

Regionen står inför stora demografiska utmaningar, samtidigt som den i dagsläget är en av Europas starkaste tillväxtregioner. Detta ställer speciella krav på hur vi hanterar utvecklingsinsatser, inte minst med tanke på de relativt begränsade egna ekonomiska resurser som finns hos de deltagande kommunerna. Detta ställer också krav på att utveckla nya, smarta, funktionella arbetssätt och metoder, och på att i ännu större omfattning ta tillvara på regionens unika förutsättningar. Utmaningarna sätter också fokus på att bättre inkludera och engagera alla människor och olika typer av verksamheter och sårbarheten i det gemensamma utvecklingsarbetet.

För att kunna ta sig an dessa utmaningar på ett strukturerat och fokuserat sätt har därför tre övergripande mål formulerats:

#### **En bred lokal arbetsmarknad och ett differentierat, konkurrenskraftigt näringsliv:**

Under föregående programperiod gjordes riktade satsningar mot utveckling av näringslivet, som förvisso gav flertalet positiva resultat, men som enligt vår uppfattning inte engagerade och utvecklade näringslivet i önskad omfattning. Inför denna programperiod bedömer vi förutsättningarna som bättre, framförallt då det allokaterats resurser från såväl regional- som socialfond som möjliggör fler typer av utvecklingsinsatser med högre delaktighet från näringslivsaktörer.

Det nuläge som beskrivs i SWOT-analyserna visar på ett ensidigt näringsliv som i hög grad är beroende av basindustrin och därmed är känsligt för konjunktursvängningar. Arbetsmarknaden präglas av förhållandevis små, lokala regioner med liten kritisk massa och begränsad tillgång på kompetens. För att möta utmaningarna inom arbetsmarknad och näringsliv ska strategin främja utveckling som leder till ett mer differentierat näringsliv och bättre nyttjande av befintliga resurser; besöksnäring (geografiska förutsättningar), förädling av lokala produkter, kompetensutveckling samt satsningar på tematisk, gränsöverskridande samverkan. Samordnade näringslivsinsatser i gränssnittet där olika organisationer, människor och kulturer möts, uppstår nya idéer som på sikt bidrar till innovation, nytänkande och utveckling.

#### **Hög delaktighet, samverkan och kompetens hos individer och aktörer i området:**

Analysarbetet visar på en generell uppfattning att det förekommer en centralisering av makt och beslutsprocesser, att regionen och kommunerna inte förmår att inkludera alla grupper i samhällsutvecklingen i tillräcklig omfattning. En långsiktigt hållbar samhällsutveckling bygger på

delaktighet, medinflytande och engagemang från alla människor som bor och är verksamma i området. Människorna är regionens största tillgång, åtgärderna i strategin ska sträva efter att individer och organisationer uppfattar att alla är välkomna att delta i samhällsutvecklingen på lika villkor och att alla därigenom även har ett gemensamt ansvar att driva denna.

Nätverk och bredare samverkan efterfrågas inom samtliga sektorer och organisationer. Samordningsvinster är möjliga att uppnå om vi kan hitta en fungerande samverkansform för de aktörer som sitter på utvecklingsansvar idag. Det finns även möjlighet till nationella samverkansprojekt på lokal nivå, för att skapa kontakter mellan byutvecklingsgrupper med liknande utvecklingsbehov. Genom strategin ska landsbygden ges samma utvecklingsmöjligheter som tätorten. Inledningsvis ska vi börja i vår egen organisation, kvalitetssäkra representationen för att nå bättre lokal förankring och knyta till oss bredare kompetens. LAG ska ta fram en struktur för samverkan med andra leaderområden och andra aktörer med utvecklingsansvar.

SWOT-analysen och omvärldsanalysen beskriver situationen med åldrande och minskande befolkning som ett övergripande hot vilket också leder till andra utmaningar, såsom problem med kompetensförsörjningen. Kompetens- och rekryteringsbehovet i området är stort och kommer enligt demografiska prognoser att öka i omfattning de kommande åren. För att möta utmaningen ska strategin främja åtgärder som bidrar till att trygga kompetensförsörjningen och kommande generationsskiften på arbetsmarknaden. Insatserna ska således bidra till praktikplatser, yrkesspecifika kompetensutvecklingsinsatser och/eller övergripande utbildningsinsatser.

#### **Attraktiva och tillgängliga livsmiljöer där människor vill leva och bo:**

För att behålla och attrahera människor och kvalificerade verksamheter krävs en hög livskvalitet för boende, arbete, uppväxt, lärandemiljöer, fritid, social sammanhållning samt offentlig och kommersiell service där människan och miljön är i centrum.

Strategin ska därför prioritera åtgärder som syftar till att säkerställa och utveckla servicelösningar på regional, kommunal och lokal nivå. En annan prioritering är att fortsatt utveckla informations- och kommunikationsteknologi, infrastruktur och kommunikationer, samt hållbara lösningar inom energi, miljö och samhällsstruktur. För att nå resultat och genomslag är det även viktigt att synliggöra och kommunicera olika nationella, regionala och lokala planer och strategier, och därigenom även bättre koordinera olika utvecklingsinsatser som genomförs och finansieras av flertalet olika aktörer i regionen.

I SWOT-analysen listades attityder, värderingar och avsaknaden av mångfald och tolerans som några av områdets svagheter. Värdet i, och behovet av, att arbeta aktivt med dessa frågor är stort. Särskilt fokus ligger därför på att utveckla ett inkluderande och öppet samhällsklimat i regionen och inom området, och därigenom förstärka bilden av en region som är öppen för mångfald. Det innebär även att det under perioden ska prioriteras utvecklingsinsatser som påverkar attityder och värderingar, och därigenom skapar gynnsamma villkor för fortsatt samhällsutveckling och tillväxt

Som styrkor anges att kommunerna har ett omfattande, diversifierat och engagerat föreningsliv. Utbudet av, och intresset för, den kultur som finns i regionen är stort. Det innefattar allt från områdets historia och de kulturella inslag som återfinns i denna till de unga, kreativa och framväxande nya näringarna. Forskning visar att kultur bidrar till att skapa attraktiva livsmiljöer och utifrån behovet ska strategin främja insatser som initieras av, och är utvecklande för, kultur- och föreningsliv.

## Horisontella mål

Övergripande horisontella mål för hela strategin	Indikatorer
<i>[Mål 1] Ungas delaktighet i utvecklingsarbetet, i och efter projektgenomförandet</i>	<i>Antal unga i projekt</i>
<i>[Mål 2] Jämställdhet i och efter projektgenomförandet</i>	<i>Antal män och kvinnor i projekt</i>
<i>[Mål 3] Mångfald i och efter projektgenomförandet</i>	<i>Antal genomförda projekt som berör integration och mångfald</i>
<i>[Mål 4] Bevarande av miljö och långsiktig hållbarhet i och efter projektgenomförandet</i>	<i>Antal projekt med fokus på långsiktig hållbarhet och bevarande av miljö</i>

Genomförandet av strategin ska präglas av ett medvetet och aktivt arbete mot de horisontella målen, för att därigenom höja kvaliteten i insatserna och bidra till programmålen. Samtliga projekt som bereds inom ramen för strategin ska bedömas i relation till de horisontella målen.

Utöver de traditionella målen om jämställdhet, icke-diskriminering och miljö har vi, precis som föregående programperiod, valt att jobba med ungas delaktighet som ett horisontellt mål istället för ett eget insatsområde eller delmål.

Unga i regionen betraktas som en av de stora styrkorna i analysen och ska ges möjlighet att bli mer delaktiga i de demokratiska processerna för att utveckla sin egen roll i den lokala utvecklingen. Deltagande och möjligheter att påverka skapar samhörighet, vilket i sin tur ger engagemang och framtidstro. Ungas delaktighet ska därför tas i beaktning i såväl den egna verksamheten som vid beviljande av projekt.

Män och kvinnor ska ha samma möjligheter att utveckla och driva projekt inom lokalt ledd utveckling och bidra till att forma sitt samhälle på ett demokratiskt sätt. Strategin och projekten som genomförs ska ta hänsyn till jämställdhet och inte befästa eller förstärka traditionella könsroller. Projekt som bidrar till att förbättra jämställdhet på ett tydligt sätt ska prioriteras.

Med utgångspunkt i att män och kvinnor ska ha samma möjligheter att delta i utvecklingsinsatser ska nämnda förutsättningar även gälla för den mångfald av människor som finns i regionen. Detta gäller oavsett etnisk och kulturell bakgrund, könsidentitet eller uttryck, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, ålder och sexuell läggning. En mångfald hos boende i regionen och deltagare i projekt ger också en mångfald i metoder och kunskap vilket ger goda chanser till nytänkande och innovation. Projekt som bidrar till ökad tolerans och mångfald ska prioriteras.

Utvecklingen av regionen behöver ta hänsyn till miljön och klimatet då en stor del av vårt näringsliv, vår fritid och våra rekreativmöjligheter är direkt beroende av vår natur och det klimat vi har. Utvecklingen ska ske på ett hållbart sätt med långsiktiga lokala lösningar som ger så liten negativ påverkan på miljön som möjligt. En attraktiv, bevarad natur och resurseffektiva verksamheter inom alla tre sektorer är en viktig parameter i utformningen av attraktiva boendemiljöer och ska därför tas hänsyn till i genomförandet av strategin.



## 7.2 Insatsområden

Med utgångspunkt i de tre övergripande målen har ett antal insatsområden identifierats. Dessa har en tydlig koppling till behovs- och SWOT-analysen, samt till de erfarenheter som genererats inom området under föregående programperiod.

### 1. Innovation och affärsutveckling

För att kunna bidra till fortsatt utveckling av befintligt näringsliv samt utveckling av nya företag, varor och tjänster krävs fokus på innovation. Det kan handla om att utveckla nya metoder och arbetssätt, likväl som att ta fram nya produkter och tjänster. Vidare är det även viktigt att utveckla stödstrukturer för företagande och affärsutveckling för exempelvis företag på landsbygden. Detta skapar gynnsamma förutsättningar för fortsatt utveckling av befintligt näringsliv likväl som för nyföretagande.

#### 1.1. Besöksnäring

Regionens unika förutsättningar vad gäller natur, miljö och klimat har bidragit till att utveckla turism och besöksnäring avsevärt under de senaste tio åren. I regionala program och strategier är detta ett identifierat tillväxtområde till vilket det allokeras mycket resurser i form av såväl pengar som forskning och kunskap. Besöksnäringen är även ett område där det finns goda förutsättningar för en långsiktig hållbar tillväxt. Således är besöksnäringen ett utpekat insatsområde, där fokus bl.a. kommer att läggas på att utveckla samarbeten och nätverk, höja nivå och kvalitet på värdskap och mottagande, kompetensutveckling samt utveckling av nya varor och tjänster.

#### 1.2 Förädling

Inom regionen finns unika tillgångar som med ännu högre grad av lokal och regional förädling kan bidra till en fortsatt utveckling av näringslivet och till fler företag och arbetstillfällen.

### 2. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning

För en fortsatt positiv samhällsutveckling och för att stärka konkurrenskraften hos såväl individer som hos företag och organisationer är det viktigt med möjligheter till kompetensutveckling. T.ex. kan kortare kompetensutvecklings-insatser hos individer hjälpa dem in på arbetsmarknaden, eller hjälpa ett företag att utvecklas då ny kunskap kommer in. Vidare finns det inom regionen stora demografiska utmaningar, som tydligt kopplar an till arbetsmarknaden och till långsiktig personalförsörjning. Det är därför mycket viktigt att utveckla insatser som bidrar till att trygga kompetensförsörjningen, exempelvis genom en fortsatt utveckling av tillgängliga och anpassade utbildningar på olika nivåer inom utbildningssystemet. Inte minst för att säkerställa tillgången till kvalificerade projektledare och projektägare då projekt som arbetsform är en vanlig väg in till en fast anställning. I detta ligger även att fortsätta utvecklingen av distansberoende utbildning och att bygga partnerskap och nätverk med aktörer verksamma inom utbildningsområdet.

### 3. Lokala servicelösningar

Människor som bor och är verksamma på landsbygden ska ges samma möjligheter till deltagande i samhällslivet och till service som boende i städer och tätorter. Det är därför viktigt att utveckla nya metoder, arbetssätt och samverkanskonstellationer som bidrar till att säkerställa och även utveckla servicelösningar på lokal nivå – oaktat om det handlar om tätort eller landsbygd och byar. I detta ligger bland annat att tydligare identifiera brister i service, och med utgångspunkt i dessa utveckla nya lösningar tillsammans med partners och intressenter från olika sektorer och områden. Arbetet

med servicepunkter (lanthandel, mack, kontanthantering) är påbörjat i liten skala av lokalsamhället och behöver breddas även för andra typer av service, inte minst skola, äldreomsorg men också för samordnade transporter, kollektivtrafik, bredband och post.

#### **4. IT, energi och kommunikationer**

Då regionen präglas av unika förutsättningar, krävs fortsatta prioriteringar inom IT, energi och kommunikationer. I detta ligger exempelvis fortsatt utveckling av teknik och bredbandslösningar för människor på landsbygden tillsammans med vidare satsningar på lokala energilösningar. Insatsområdet omfattar även att stödja utvecklingen av kommunikationer för såväl regionens invånare som för besökare.

#### **5. Kultur och föreningsliv**

Regionen och de inom strategin deltagande kommunerna präglas av ett unikt kulturutbud och inte minst av ett mycket stort intresse av att utveckla och tillgängliggöra kultur och kulturupplevelser i större omfattning. Kulturen ses även som ett av de viktigaste områdena för att bygga hållbara samhällen och för att attrahera såväl befintliga som nya invånare. Kulturen är även ett område som i ännu större omfattning kan bidra till nya företag och arbetstillfällen genom att man bättre tar tillvara på de affärsmöjligheter som identifieras.

Föreningslivet är omfattande och aktivt i de deltagande kommunerna, vilket skapar goda förutsättningar för fortsatt utveckling. En vidareutveckling av föreningslivet erbjuder ökade möjligheter för människor att delta och skapar fler mötesplatser där olika människor och intressen kan vidareutvecklas. Föreningslivet är även en viktig bärare av demokratiska grundvärden.

#### **6. Inkluderande och attraktiva livsmiljöer**

Den största och mest avgörande utmaningen regionen står inför är den demografiska utvecklingen. För att locka människor till att stanna kvar och att flytta in krävs en utveckling av attraktiva livsmiljöer. Regionen har en unik natur, miljö och klimat, som rätt utnyttjat ger oss stora konkurrensfördelar när det gäller att skapa attraktiva livs- och boendemiljöer. I detta ligger även att förstärka bilden av regionen som inkluderande, där människor och organisationer görs aktiva i sin egen – och i regionens – utveckling. En utveckling av attraktiva livsmiljöer omfattar även att utveckla utbud av allt från tillgängliga fritidsaktiviteter till ökat utbud av bostäder, innovativa lösningar för samhällsservice och ett kreativt näringslivsklimat.

#### **7. Attitydpåverkan**

Av behovs- och SWOT-analysen framgår att det inom regionen behöver jobbas mycket med att förändra attityder och värderingar inom en rad olika områden. Det kan bl.a. handla om hur man ser på den egna bilden av regionen och attityder kring befolkning och företagande. Vidare är det viktigt att fortsätta satsa på entreprenörskap och (sociala) innovationer, och att uppmuntra kreativitet av olika slag. Inom regionen finns ett växande intresse för det som ofta benämns "mjuka värden", vilket bör tas tillvara och utvecklas. Insatsområdet omfattar även insatser som leder till förändrade attityder till hur man ser på normer, värderingar, könsroller och stereotyper.

## 7.3 Handlingsplan

Vid programstart kommer det i anslutning till LAG:s utbildning avsättas tid för att gemensamt diskutera igenom strategins prioriterade insatsområden samt hur handlingsplan och handlingsutrymme ska nyttjas för att nå uppsatta mål. I de delar av åtgärderna där lokalt ledd utveckling har begränsat handlingsutrymme finns det ändå möjlighet att bedriva projekt av förstudiekaraktär för att i ett andra steg etablera större genomförandeprojekt.

Vid beredning av projekt och i beslutsprocessen ska AU och LAG ha god kunskap om befintliga nätverk och andra utvecklingsaktörer aktuella för strategins genomförande. Detta krävs för att kunna granska projektens nivå på förankring och än viktigare för att kunna vidareförmedla kontakter till övriga aktörer med utvecklingsansvar och expertkunskap.

Om LAG ser möjlighet till insatser som bidrar till måluppfyllelse i strategin, utan att det inkommit någon ansökan i ärendet, ska det finnas kapacitet att göra utlysningar av projekt utifrån adresserat behov. Utlysningar kan ske när som helst under programperioden och kan riktas till större aktörer, ex. kommuner eller samordningsorganisationer, såväl som till mindre lokala aktörer. Vid utlysning ligger det däremot på LAG:s ansvar att inledningsvis förankra projektidén hos berörda parter. För strategins måluppfyllelse ska LAG och kansliet arbeta i en lärande process med regelbundna avstämningar som kan resultera i prioritering av åtgärder eller en revidering av strategins mål och insatsområden.

### 1. Innovation och affärsutveckling

För att skapa ett innovationsvänligt klimat är stödet till samarbete viktigt för att kunna genomföra pilotprojekt och utvecklingsinsatser med fler aktörer. Efter en kartläggning av nuläget och behovet kan LAG rikta insatser till berörda aktörer. Målet är att öka små och medelstora företags konkurrenskraft, även projekt som syftar till att bygga nya nätverk och andra innovationsvänliga klimat ska prioriteras. Både regional- och landsbygdsfond kommer att nyttjas till gemensamma insatser för att hitta lösningar på de särskilda utmaningar som landsbygdsföretag möter.

#### 1.1 Besöksnäring

Besöksnäringen adresserar ett behov av fler gemensamma nätverk med tydligare strukturer ner på lokal nivå. För att utveckla värdskapet och arbeta mot de regionalt uppsatta målen kan insatser göras inom företagsutveckling där nya produkter och tjänster arbetas fram. Samverkansprojekt med gemensamma insatser inom näringen ska prioriteras.

#### 1.2 Förädling

Här finns möjlighet att utveckla det lokala mathantverket genom internationella samarbeten på EU-nivå. Fler företag som verkar lokalt inom livsmedelsbranschen kan gå ihop för att utveckla/förädla nya produkter. Insatser för att ta fram nya kommersialiserbara produkter, gemensamma varumärken och marknadsföring som kan stärka det lokala mathantverket ska prioriteras.

### 2. Kompetensutveckling och kompetensförsörjning

I nuläget vet vi i huvudsak att det finns ett uttalat behov av kompetensutveckling av befintlig arbetskraft och rekrytering av ny. Här finns möjlighet att initiera en förstudie i form av en behovsanalys för att i närmare detalj beskriva problembilden och i samråd med aktörerna hitta lösningar att jobba vidare med. Både landsbygds- och socialfond tillämpas då projekten ska utveckla befintlig kunskap, stimulera kompetensutveckling som stärker individers ställning på arbetsmarknaden och förstärka kopplingen mellan utbildning och arbetsliv. Samordnade insatser med aktörer inom utbildning eller för yrkesspecifika praktikplatser ska prioriteras.

### 3. Lokala servicelösningar

För att åtgärderna i insatsområdet ska vara resurseffektiva och hållbara ska LAG:s representanter från offentliga sektorn förankra de åtgärder strategin syftar till att genomföra i den kommunala strukturen. Samtidigt ska den ideella sektorn informeras om möjligheterna och de krav som ställs på den lokala nivån för genomförandet. Här finns mycket kunskap och erfarenhet att hämta från andra parter i form av samverkans- och näringslivsorganisationer vilka ska kopplas in så tidigt som möjligt i processen. Landsbygdsfonden kommer att användas för insatsområdet då åtgärderna ska bidra till en väl fungerande service på landsbygden, nya nätverk ska bildas och förhoppningsvis även nya företag med nya arbetstillfällen.

### 4. IT, energi och kommunikationer

Bredbandslösningar arbetas det med på olika nivåer i området och är avgörande för hela landsbygdens utveckling, detsamma gäller lokala energilösningar och transportlösningar. Investeringar i bredbandsinfrastruktur kan i många fall göras effektivare och med högre kvalitet om det görs förstudier eller andra samordnande och koordinerande insatser före själva investeringen. LAG ska arbeta för att fylla kunskapsglappet genom att initiera områdesövergripande projekt för att få en samordning kring insatserna inom IT och energi. Byautvecklingsgrupperna ska bistås med expertkompetens och goda exempel för att komma igång. Möjligheter ska finnas även för kommuner att i samverkan med lokala nivån se över infrastruktur, kommunikationer och samordningsvinster däremellan. Även om åtgärderna har vissa beröringspunkter med regionalfonden kommer landsbygdsfonden att användas för de insatser som genomförs inom IT, energi och kommunikation.

### 5. Kultur och föreningsliv

Målet är att lyfta och inkludera kultursektorn i högre grad i det övergripande utvecklingsarbetet. LAG ska prioritera gemensamma projekt och insatser där kultur- och fritidsaktiviteter kan medverka till ökad attraktivitet på landsbygden genom inkludering, mångfald och identitetskapande. Insatserna kan vara till allmän nytta men är även viktiga för besökande och företagande inom turism. Kultur- och föreningsliv kan tillsammans med besöksnäringen utveckla en större bredd på aktiviteter. Landsbygdsfonden ska primärt användas för insatserna men även regionalfonden kan bli aktuell beroende på projektens mål och inriktning.

### 6. Inkluderande och attraktiva livsmiljöer

Livsmiljö är ett område som kommunen normalt ansvarar över inom tätort, men som ligger på den ideella sektorns ansvar i glesbygden. LAG ska prioritera projekt som genom olika miljöåtgärder förskönar landskapsbilden, ökar attraktiviteten och förbättrar tillgängligheten på landsbygden. Under föregående programperiod arbetade LAG med konceptet genom ett paraplyprojekt där de lokala delprojekten gav goda resultat i bygderna och var mycket uppskattat då delaktiviteterna gav lokalbefolkningen själva möjlighet att påverka sitt närområde. LAG avser att arbeta vidare med insatserna i form av paraplyprojekt med projektmedel från landsbygdsfonden.

### 7. Attitydpåverkan

Insatsområdet innefattar de horisontella mål som i analysen prioriterades så högt att LAG i utvecklingsarbetet väljer att arbeta med frågorna mer konkret. LAG ska initiera en behovsanalys som kommer att ligga till grund för utlysning av projekt. Den statistik och de prognoser som belyser de demografiska utmaningar vi går till mötes i Norrbottens inland behandlar främst den offentliga sektorn men även den privata- och den ideella sektorn berörs. Insatsområdet innebär att arbeta med mjuka värden för att öka acceptansen mellan människor i området, som exempel då yrkesspecifik kompetens finns tillgänglig men hindras av en, ibland outtalad, tröskel att anställa människor som bryter mot normen. Inom lokalt ledd utveckling är åtgärderna relativt oprövade

men det pågår redan småskaliga insatser som det finns möjlighet att bygga vidare på. För att främja vidareutveckling av pågående insatser och goda exempel i regionen ska geografiskt överskridande samverkan eftersträvas, företrädesvis inom gemensamma samverkansprojekt men även mellan fristående projekt. Det kan handla om att sprida kunskap, öppna upp till dialog och diskussion, skapa nätverk och kontakter. Insatsområdets åtgärder kan även kopplas till målen inom kompetensutveckling och kompetensförsörjning då ett delmål är att, genom attitydpåverkan, bättra tillvara på den kunskap/kompetens som finns i området. För insatserna avser landsbygdsfonden att användas men även socialfonden kan bli aktuell beroende på projektens mål och inriktning. Projekt som specifikt behandlar mjuka värden inom ex. segregation, könsstereotyper, främlingsfientlighet, jämställdhet, jantelag samt sociala normer och värderingar ska prioriteras.

## 7.4 Urvalsprocess

Leader Polaris verkliga värde består i att samla lokalbefolkningen för att få fram idéer och tillsammans utveckla projekt som annars inte skulle ha ägt rum – eller som skulle ha varit mycket svåra att få till stånd utan partnerskapet. En del av bedömningen i det tidiga skedet kommer därför att bestå av att utesluta dödvikt (projekt som hade genomförts ändå) och undanträngning (projekt som direkt missgynnar ett annat företag eller organisation).

Inkomna ansökningar ska i ett första steg behandlas av verksamhetsledaren vilkens främsta uppgift är att coacha sökanden och utveckla projektidén. En tydlig projektansökan är en kvalitetssäkring, den tillåter snabbare beslutsprocesser och är en förutsättning för uppföljning och utvärdering.

En projektansökan betraktas som inkommen/ankomststämplad när en fullständig projektbeskrivning registrerats i Jordbruksverkets e-ansökan. Samtliga inkomna ansökningar ska vidarebefordras LAG:s arbetsutskott tillsammans med en diarielista utifrån ankomstdatum, projektnamn, kommuntillhörighet, sökande och en kort beskrivning av projektet.

Arbetsutskottet (AU) består av representanter från respektive sektor och bereder inkomna ansökningar inför beslut, alternativt återremitterar den till sökanden för kompletteringar. AU prövar i detta skede ansökan mot de villkor som utgör förutsättningarna som måste vara uppfyllda för att en ansökan ska kunna få stöd.

Efter AU:s beredning skickas underlagen ut till LAG:s ledamöter för granskning inför beslut. Det är viktigt att i ett tidigt skede klargöra LAG:s mandat och uppdrag när det gäller projektbeslut. Beslutsgången ställer stora krav på processen såväl som individernas kompetens för att kunna ta ställning i bedömningsfrågor.

Inför beslutstillfället ska varje representant göra en rimlighetsbedömning av projektets:

- kostnader
- måluppfyllelse gentemot strategin och de horisontella målen (villkor och urvalskriterier)
- nivå på samverkan
- förankring
- projektets bärkraft och hållbarhet
- innovationsgrad
- koppling till andra projekt

Detta ger en övergripande bild av projektets kvaliteter och bygger en diskussionsgrund för beslutsprocessen vid själva LAG-mötet.

Sökande ska även ges möjlighet att muntligt presentera projektet vid LAG-mötet. LAG har i sin bedömning av projekt rätt att ge ytterligare stöd till de som bidrar särskilt mycket till den lokala strategin, är extra innovativa eller särskilt främjar missgynnade grupper. LAG ska också ges flexibilitet att diskutera de budgetar som de projektansvariga har lagt fram, att besluta om de ska finansiera hela eller delar av ett projekt och/eller att bryta upp projektet i olika faser eller delar. Projekturvalet ska vara icke-diskriminerande och transparent. För att säkerställa en objektiv beslutsprocess ska varje representant på förhand tillkännage vilka intressen de har i projekten och inte heller delta i beslut som direkt berör dem.

Beslutsprocessen protokollförs och de tidigare ifyllda bedömningsformulären läggs som bilaga till beslutet.

LAG:s beslut kommer inte gå att överklaga.

Om mer än 50% av rösterna i projektbeslutet utgörs av offentliga sektorn är beslutet att betrakta som ogiltigt.

## 7.5 Mål och urvalskriterier

### Insatsområde 1: Innovation och affärsutveckling

Fond	Mål	Indikator	Målvärde
<i>Regionalfonden</i>	Stärka det lokala näringslivets konkurrenskraft	Antal företag som får stöd	10
		Antal nya produkter/tjänster	2
		Antal nya nätverk	4
		Antal företag i nya samarbeten	2
		Antal nyskapade arbetstillfällen <sup>3</sup>	2
		Antal nya små- och medelstora företag (SMF) <sup>4</sup>	1
	Höja graden av innovation och nytänkande hos det lokala näringslivet	Antal nya användningsområden för produkter	2
		Antal nya metoder och arbetssätt	3
<i>Landsbyggsfonden</i>	Öka diversifieringen av det lokala näringslivet	Antal nya företag	3
		Antal nyskapade arbetstillfällen	12
	Stärka samverkan i det lokala näringslivet	Antal aktörer som deltar i projekt	30
		Antal nya samarbeten	18
	Antal nya nätverk	6	

<sup>3</sup> Omräknat till heltidstjänster i små- och medelstora företag

<sup>4</sup> 0-249 anställda per 1000 invånare, medelbefolkning (16-64 år)

*Insatsområde 2: Kompetensutveckling och kompetensförsörjning*

<b>Fond</b>	<b>Mål</b>	<b>Indikator</b>	<b>Målvärde</b>
<i>Socialfonden</i>	Stärka individers ställning på arbetsmarknaden	Antal personer som deltagit i kompetensutveckling	100
		Antal nya praktikplatser	10
Antal personer som genomfört praktik		7	
Antal anställda, inklusive egenföretagare, med förbättrad arbetsmarknadssituation efter avslutad åtgärd		40	
	Öka övergångarna till arbete bland personer som står långt ifrån arbetsmarknaden	Antal arbetslösa deltagare och långtidsarbetslösa som är i sysselsättning, inkl. egenföretagande, efter avslutad åtgärd	4
<i>Landsbyggsfonden</i>	Stärka lokal och regional kompetensförsörjning	Antal genomförda behovsanalyser	12
		Antal nya nätverk	6
		Antal genomförda kompetensutvecklingsinsatser	15
		Antal nyskapade arbetstillfällen	6



*Insatsområde 3: Lokala servicelösningar*

<b>Fond</b>	<b>Mål</b>	<b>Indikator</b>	<b>Målvärde</b>
<i>Landsbygds- fonden</i>	Utveckla lokala servicelösningar	Antal genomförda behovsanalyser	12
		Antal nya samarbeten	15
		Antal nya servicelösningar	9
		Antal nyskapade arbetstillfällen	10
		Antal invånare som får tillgång till förbättrad service/infrastruktur	2000

## Insatsområde 4: IT, Energi och kommunikationer

Fond	Mål	Indikator	Målvärde
Landsbygds- fonden	Skapa nya bredbandslösningar på landsbygden	Antal lokala bredbandsprojekt	3
		Antal nya bredbands- föreningar	2
		Antal invånare som får tillgång till bredband	50 <sup>5</sup>
	Skapa lokala energilösningar på landsbygden	Antal projekt mot lokala energilösningar	3
		Antal nya energilösningar	2
		Antal nyskapade arbetstillfällen	0
	Skapa nya kommunikations- lösningar för landsbygden	Antal projekt mot nya kommunikations- lösningar	4
		Antal nya kommunikations- lösningar	2
		Antal nyskapade arbetstillfällen	1

<sup>5</sup> Indikatorn påverkas endast indirekt av strategin (genom förstudier) då LAG inte kan bevilja investeringar till själva bredbandsutbyggnaden.

*Insatsområde 5: Kultur och föreningsliv*

<b>Fond</b>	<b>Mål</b>	<b>Indikator</b>	<b>Målvärde</b>
<i>Landsbygdsfonden</i>	Stärka utbudet av fritids- och kulturverksamheter	Antal nya arrangemang	18
		Antal nya fritids- och/eller kulturverksamheter	30
		Antal nya mötesplatser för fritid och kultur	9
		Antal deltagande föreningar i projekt	50
		Antal nyskapade arbetstillfällen	4
<i>Regionalfonden</i>	Stärka kopplingen mellan näringsliv och kultur	Antal företag i nya samarbeten med kultursektorn	4
		Antal nya produkter/tjänster med kulturell inriktning	10
		Antal nyskapade arbetstillfällen	1
		Antal nya små- och medelstora företag (SMF)	1

*Insatsområde 6: Inkluderande och attraktiva livsmiljöer*

<b>Fond</b>	<b>Mål</b>	<b>Indikator</b>	<b>Målvärde</b>
<i>Landsbygdsfonden</i>	Skapa attraktiva och inkluderande livsmiljöer	Antal delprojekt	30
		Antal projektdeltagare	100
		Antal nya aktiviteter	30
		Antal tillgänglighetsanpassningar	6
		Antal bevarade/restaurerade natur- och/eller kulturmiljöer	3

## Insatsområde 7: Attitydpåverkan

Fond	Mål	Indikator	Målvärde
<i>Landsbygdsfonden</i>	Positiva attitydförändringar kring normer och värderingar	Antal projekt	6
		Antal deltagare	350
		Antal nyskapade arbetstillfällen	4
	Ökad kunskap kring mångfald, normer och värderingar	Antal företag/organisationer som utbildats	30
		Antal personer som utbildats	350
<i>Socialfonden</i>	Öka mångfalden på arbetsplatser i utvecklingsområdet	Antal nuläges-/behovsanalyser	3
		Antal arbetslösa deltagare och långtidsarbetslösa som är i sysselsättning, inkl. egenföretagande, efter avslutad åtgärd	5
		Antal deltagare i projekt	60
		Antal anställda, inklusive egenföretagare, med förbättrad arbetsmarknadssituation efter avslutad åtgärd	25

### **7.5.1 Definitioner av egna indikatorer som ingår i utvecklingsstrategin**

*Se bilaga 5*

### **7.5.2 Urvalskriterier**

*Se bilaga 6*

## 8. Finansieringsplan

Delåtgärd	Fond	total %	SEK
Drift	Landsbyggsfond	25,00%	10 000 000 kr
Samarbeten	Landsbyggsfonden	2,50%	1 000 000 kr
	Socialfonden	0,50%	200 000 kr
	Regionalfonden	0,25%	100 000 kr
Genomförande av strategi	Landsbyggsfonden	61,74%	24 697 648 kr
	Socialfonden	6,06%	2 425 746 kr
	Regionalfonden	3,94%	1 576 606 kr
Summa		100,00%	40 000 000 kr

## 9. Organisation

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

För att upprätthålla en god servicenivå beräknas kansliet sysselsätta minst 1,5 tjänst som motsvarar en verksamhetsledare på 100% samt en administrativt ansvarig på 50%.

Verksamhetsledarens främsta uppgift är att coacha fram bra projekt och utveckla idéer på den lokala nivån. Detta förutsätter stora insatser vad gäller information, förankring och fysisk närvaro ute hos den sökande.

Då området är stort och glest med ca 35 mil från väst till öst innebär verksamhetsledartjänsten många mil och timmar i bil. Det genererar inte bara höga resekostnader utan även förlorade arbetstimmar på kansliet som måste täckas upp av någon annan. För att säkerställa en god administrativ kapacitet pågår arbetet med att hitta nya sätt att bedriva verksamheten på.

Rent praktiskt måste vi i vår gleasa region tillämpa mer digitala lösningar för att säkerställa en ekonomiskt försvarbar driftsbudget. Behovet av IT-stöd för verksamheten är stort och vi ser goda möjligheter till besparingar och kvalitetssäkring genom väl fungerande digitala lösningar. Det nationella IT-stödet som idag diskuteras gäller i huvudsak själva ansökningsprocessen vilket utgör en mindre del av det IT-stöd som behövs. Detta innebär att vi till stor del kommer få utveckla vårt IT-stöd själva eller i samverkan med andra leaderområden i regionen.

Det finns idag ett flertal molnbaserade tjänster som tillåter gemensam hantering av en stor mängd projekt med tillhörande uppföljning av processer, ekonomi, dokumentation av handläggning, dokumenthantering samt fördelning av uppgifter. En totallösning av ovan nämnda funktioner ska ses över i samverkan med angränsande leaderområden. En av åtgärderna som föreslås i Innovationsstrategin för Norrbottens län 2013-2020 är att skapa fler innovativa miljöer som fungerar som fysiska och virtuella mötesplatser. Konceptet med virtuella mötesrum kommer vi att testa och förhoppningsvis senare etablera i LAG där ledamöterna samlas fysiskt i ett gemensamt konferensrum i respektive kommun för att delta på mötena via videolänk.

Samverkan planeras med närliggande leaderområden och det förs diskussioner kring hur vi bäst kan samordna delar av driften.

- Bokföring
- Bokslut / Revision
- Rekvirering
- Mallar för projekthantering
- Projekt(ledar)utbildningar
- Handledning till projekt, organisation/redovisning
- (Gemensamma) styrelseutbildningar
- Webb / Sociala medier(?)
- IT-lösningar, löner / bokföring / dokumenthantering / databas för projekt / enkätverktyg
- "Samverkansutskott" för löpande avstämning, ärva projektidéer - avser minska kostnaderna för projekt som istället för att starta från noll kan bygga vidare på åtgärder som redan genomförts på annat håll.

Viktigt är att vi innan påbörjad rekrytering har nått en överenskommelse kring eventuella gemensamma funktioner för att säkerställa att rätt kompetens efterfrågas till respektive



leaderkontor. Om gemensamma funktioner kommer att tillämpas är avsikten att skräddarsy rekryteringar och påföljande utbildningar för tjänsterna, utefter de gemensamma uppgifter som kommer att tillfalla respektive kansli. Målet är att samla kompetensen och på så sätt hålla nere kostnaderna för externa tjänster.

Av erfarenhet från föregående programperiod är det att föredra att hantera bokföring internt i verksamheten. Dels av kostnadsskäl men främst för att säkerställa kontroll på, och uppföljning av, verksamheten och underliggande projekt. Då LAG avser ha en mer aktiv strategisk roll under denna programperiod kommer vi även fortsättningsvis initiera en del projekt i egen regi, vilka har visat sig vara svårhanterade i en extern ekonomifunktion utan direkt insyn i verksamheten.

Däremot ser vi möjligheter till en mellan leaderområden gemensam hantering av andra funktioner vilket förutsätter god insyn i varandras verksamheter och på förhand etablerade rutiner. Här ser vi även möjligheter till synergieffekter inom andra delar av driften, såsom samordning av projekt och utbyte av information och erfarenheter.

Övergripande är målet att minska på det dubbelarbete driften inneburit under föregående programperiod genom att samordna det icke platsbundna rutinarbetet som ändå förutsätter god kunskap om leaderorganisationen.

## 9.2 Partnerskapet och föreningen

Partnerskapet utgörs av en strategigrupp bestående av lokala representanter från ideella-, privata- och offentliga sektorn, totalt 9 personer. Strategigruppen har även fungerat som interimsstyrelse inför bildandet av den nya föreningen och kommer att vara den sammanslutning av personer som äger strategin och den färdiga produkten.

- Offentliga sektorn representeras av politiker med understöd av tjänstemän.
- Privata sektorns representanter kommer från olika nätverk av företagare.
- Ideella sektorn representeras av byaföreningar, studieförbund och landsbygdsråd.

Inför de lokala strategimötena har varje representant i strategigruppen ansvarat för att mobilisera lokalt inom respektive kommun och sektor och i samband med detta även informerat om syftet med strategin – varför det är viktigt med lokal delaktighet. Utifrån resultaten av 8 lokala workshops har strategigruppen arbetat fram den strategiska inriktningen för området fram till 2020.

Kontakter har tagits specifikt med myndigheter och organisationer som vi ser kommer att spela en viktig roll för utvecklingen i kommande programperiod; Landstinget, Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Migrationsverket, HSSL, Coompanion samt företags- och ungdomsorganisationer. Resultatet av kontakterna har varierat och vi tittar nu närmare på hur vi kan knyta till oss rätt kompetens framöver.

För en objektiv informationsinsamling har externa processledare ansvarat över det praktiska genomförandet av lokala workshops. Processledarna har även fungerat sammanhållande vid strategigruppens bearbetning av resultatet från de lokala träffarna.

Inför och under strategiproessen har det funnits en strategisamordnare som arbetat med den övergripande planeringen. Strategisamordnarens uppgift har varit att förse strategigrupp och processledare med information, strukturera arbetet samt planera och följa upp tidsplanen.

Avslutningsvis har strategisamordnaren tillsammans med de externa processledarna sammanfattat och formaliserat resultatet av processerna till ett första utkast på utvecklingsstrategi som därefter gick ut på remiss.

De intressenter som är viktiga för strategins genomförande under kommande period men inte direkt suttit med i strategigruppen har genom deltagande på lokala workshops och i egenskap av remissinstanser gjorts delaktiga i processen. Intressenterna kommer även inkluderas i LAG:s arbete genom arbetsgrupper, utskott och adjungerade experter. Se nästkommande avsnitt.

### 9.3 LAG – den lokala aktionsgruppen

LAG:s utformning bygger på samma upplägg som tillämpades under föregående programperiod där varje delaktig kommun representeras av personer från offentliga-, ideella- och privata sektorn. Representanterna ska tillföra kunskap både från sitt egna kompetensområde och från strategin som helhet.

Fram till att LAG/styrelsen har tillsatts fungerar strategigruppen som interimsstyrelse. Denna ska tillse att den konstituerande stämman hålls, utarbeta ett förslag till stadgar samt informera valberedningen om processen. Valberedningen ska utgöras av en medlem från respektive kommuns partnerskap och dess inledande uppdrag är att få fram kandidater till LAG/styrelsen. För att kvalitetssäkra och vara behjälplig vid valberedningens arbete kommer interimsstyrelsen att sammanställa en kravspecifikation på den kompetens som efterfrågas. Vid valberedningens rekrytering av ledamöter ska även de horisontella perspektiven ungdomar, jämställdhet och mångfald beaktas.

Vid första stämman väljs hälften av ledamöterna in på 1 år och andra hälften in på 2 år, därefter kommer mandatperioden för samtliga ledamöter vara 2 år. Under programperiodens gång ska valberedningen varje höst ha årliga avstämmningar med ordföranden beträffande hur arbetet fortlöper och vilka ledamöter som är på väg att utträda ur LAG.

LAG/Styrelsen ska bestå av max 9 personer från ideell-, privat- och offentlig sektor där den offentliga sektorn får äga högst 49% av rösterna. Det ska även finnas en geografisk spridning så att varje kommun som ingår i Leader Polaris 2020 finns representerad i LAG.

Totalt 9 suppleanter från ideella-, privata-, och offentliga sektorn utses för styrelsen.

Röstlängden kommer att vara fördelad jämnt mellan sektorerna med strävan att beslut ska fattas i konsensus.

Framledes, vid programstart, avser partnerskapet även att kompletteras med representanter från den bredare målgrupp som flerfondsfinansieringen innebär. LAG/styrelsen ska kunna adjungera externa kompetenser i syfte att höja kunskapen och fördjupa arbetet med andra viktiga aktörer. För att få en sammansättning i LAG som speglar områdets befolkning (målgruppen) måste även unga, 13-25 år, inkluderas i LAG på samma självklara grunder som gäller för respektive sektor.

Styrelseutbildning/kompetensutveckling kommer vid programstart att vara obligatorisk för alla ledamöter och ersättare. Framöver kommer utbildning att genomföras årligen inom:

- Övergripande styrelsearbete, funktion och ansvar

- Förvaltning av verksamheten
- Fondkunskap
- Lokalt ledd utveckling
- Utvecklingsstrategi Leader Polaris 2020
- Beredning och beslutsfattande

LAG ska tillsätta ett arbetsutskott med uppgift att bereda ansökningar inför beslut, se detaljer för urvalsprocess under kapitel 7.4.

Då LAG även kommer att fungera som styrelse ska ett verksamhetsutskott tillsättas med uppgift att ansvara över föreningens förvaltning, skötsel och personalansvar. Skriftliga arbetsordningar tas fram tillsammans med dokument för ansvar och attesträtt.

## 10. Samverkan mellan fonder och med andra aktörer

### 10.1 Samverkan mellan fonder

Utvecklingsområdet för Leader Polaris 2020 överlappar, och överlappas, inte av något annat leaderområde. Däremot har vi tillsammans med angränsande leaderområden likartade förutsättningar i Norrbottens inland och planerar för en framtida samverkan. Halvårsvisa träffar för återkoppling och idéutbyte minskar risken för dubbelfinansiering av åtgärder och möjliggör för projekt att bygga vidare på idéer som är likartade och genomförda i ett annat område.

Leader Polaris 2020 utvecklingsstrategi omfattar tre fonder:

**Landsbyggsfonden;** används till lokala utvecklingsprojekt inom övrig landsbygdsutveckling samt för projekt som skapar tillväxt inom de gröna näringarna.

**Socialfonden;** används till projekt inom kompetensutveckling, mångfaldsarbete och integration.

**Regionalfonden;** används till projekt som specifikt behandlar företagsutveckling och entreprenörskap.

För att stödja nya former av företagande/entreprenörskap, däribland social ekonomi, sociala innovationer och socialt företagande ser vi goda möjligheter till synergieffekter mellan de tre valda fonderna.

Idéer och innovativa koncept kan många gånger kommersialiseras för långsiktig hållbarhet, men når inte dit på grund av brist på kompetens, stödstrukturer och nätverk. Lyckas vi skapa en god samordning mellan fonder och intressenter på lokal nivå finns förutsättningar för fler hållbara resultat.

I SWOT:arna framkommer behovet av att arbeta med mjuka värden även i den offentliga och privata sektorn vilket skapar möjligheter till nya samverkansformer. Näringslivet uttrycker efterfrågan på ett mer övergripande mångfaldsarbete för att säkra arbetskraftsförsörjningen och underlätta för de övergångar som generationsväxlingen innebär. Insatser direkt riktade mot mångfalds- och värdegrundsarbete kan även ge resultat för enskilda företags omsättning såväl som antalet anställda i en bransch.

Utifrån det lokala förankringsarbetet och övriga regionala- och kommunala styrdokument framstår den demografiska utmaningen som den mest påtagliga. Genom en flerfondsfinansiering får fler aktörer möjlighet att samverka då lösningen snarare är en kombination av insatser än en enskild åtgärd. Då fonderna kompletterar varandra kan de skapa synergier där insatser i en fond påverkar målen positivt även i en annan fond.

## 10.2 Avstämning med andra aktörer med utvecklingsansvar

Som tidigare nämnts bygger utvecklingsstrategin på flertalet nationella-, regionala- och kommunala styrdokument som vi betraktar som aktuella för vår verksamhet. Ägarna av dessa dokument är i samtliga fall aktörer med utvecklingsansvar och utgör naturliga samarbetsparter för såväl oss som för de projekt som bedrivs genom oss.

Då styrdokument förändras över tid och löper över olika tidsperioder ska LAG ta fram rutiner för att årsvis stämma av vilka dokument som förnyats. Det kan innebära att utvecklingsstrategin revideras under programperioden om de förändrade förutsättningarna så kräver. Aktuella styrdokument listas i bilaga 5.

Vi för en dialog med Länsstyrelsen som i nuläget äger det regionala utvecklingsansvaret. Det finns ett behov av samverkan och informationsutbyte, dels i den övergripande projektverksamheten men i synnerhet i projekt som berör social- och regionalfond då de fonderna är för oss nya verktyg att arbeta med. Projekt inom lokalt ledd utveckling är i regel av mer småskalig karaktär men i samarbete med Länsstyrelsen finns även möjlighet att växla upp projektidéer till större skala inom ordinarie Social- och Regionalfondsprogram.

Kommunförbundet med sina 14 medlemskommuner är en för oss viktig part för informations-spridning, samverkan och förankring av projektidéer. De driver tillsammans med Norrbottens läns landsting (NLL) aktuella utvecklingsfrågor och utgör, tillsammans med Länsstyrelsen, de största regionala aktörerna med utvecklingsansvar.

Hela Sverige ska leva och Coompanion Nord har som remissinstanser bidragit med inspel och kommentarer i skrivprocessen. Strategiplanen har kopplingar till aktörernas verksamheter och framledes kan projektberedningen förstärkas med deras erfarenhet och kunskap. Som starka regionala aktörer kommer de framledes ges möjlighet att delta på LAG-möten och vid utveckling av projektidéer.

Tanken är att vår verksamhet ska hjälpa den lokala nivån att bygga broar och förhandla med andra som har större kapacitet att hitta lösningar. Under skrivprocessen deltog delar av strategigruppen på ett forum som behandlade utvecklingsfrågor för kommande programperiod. Inbjudna var flertalet regionala aktörer och denna samverkansform är någonting LAG kommer att arbeta vidare med i samverkan med övriga leaderområden i Norrbotten.

## 10.3 Jämställdhet och icke-diskriminering

Regeringen och Norrbottens handlingsplan för jämställd tillväxt har som övergripande mål ”att kvinnor och män ska ha samma förutsättningar att nå inflytande i det regionala tillväxtarbetet och få tillgång till tillväxtresurser”.

Inom de mätbara målen för Norrbottens handlingsplan för jämställd tillväxt, med koppling till den Regionala utvecklingsstrategin, har LAG genom beslutsprocessen handlingsutrymme att prioritera ansökningar som riktar sig mot tre av målen:

1. Ökad sysselsättningsgrad väl över 80% med fler kvinnor i arbete

2. Minst 1700 nya företag per år med ökad andel företag som startas upp av kvinnor
3. Fler företag som drivs av kvinnor får del av tillväxtresurser

Ytterligare tre mål finns listade för Norrbotten där vi inom lokalt ledd utveckling kan prioritera ansökningar som uppvisar möjligheter till effektmål på längre sikt men resultatmässigt är svåra att mäta och specifikt hänföra till våra insatser:

1. Minst 8000 personer ska flytta till Norrbotten varje år med en ökad andel inflyttade kvinnor
2. Andelen 18-24-åringar som inte avslutar gymnasiestudierna ska vara mindre än 10% med en ökning av antalet pojkar som färdigställer gymnasiestudierna
3. Andelen 30-34-åringar som har minst en tvåårig eftergymnasial utbildning ska uppgå till 45% med fler högutbildade män.

Med början i vår egen organisation kommer vi att tillämpa jämställd fördelning av platserna i LAG med 40/60 av kvinnor/män. För att även uppnå en mångsidig åldersstruktur i LAG som är att betrakta som representativ för området ska vi främja ungas inkludering i den ordinarie verksamheten.

Enligt utredningar sammanfattade av Norrbottens läns landsting har metoden som endast grundar sig i att bevilja projektmedel till ungas egna initiativ visat sig vara otillräcklig. Metoden har visat sig vara en felbedömning av efterfrågan och att den rent av kan motverka andra satsningar eftersom vuxenvärlden redan tycker att man gjort sitt. Det som stimulerar utveckling är äkta inflytande för unga, inte bara projekt där unga är målgrupp. Därför bör vi börja med LAG:s sammansättning och reservera platser för ungas representation. Att göra eftergifter i fråga om makt är ett första steg i inkluderingsprocessen.

LAG ska under hela genomförandet av strategin beakta jämställdhets- och mångfaldsperspektivet för att förhindra varje form av diskriminering. Den inledande styrelseutbildningen ska därför inkludera kunskapsseminarium om jämställdhetsintegrering och mångfald. Vid Länsstyrelsen i Norrbotten finns sakkunniga som är kopplade till genomförandet av olika EU-program och bör bjudas in att informera kring hur LAG kan beakta perspektivet vid bedömning och utvärdering av projekt. Utbildning av nämnda perspektiv bör betraktas som en återkommande aktivitet och utvärderas årligen ihop med övriga delar av verksamheten.

Generationsväxlingen sätter ljus på behovet av förståelse och samverkan mellan och inom generationerna. Norrbottens regionala utvecklingsstrategi sammanfattar de största utmaningarna som den demografiska utvecklingen och den framtida kompetensförsörjningen. För att attrahera fler till området och öka livskvaliteten för de som lever och verkar här är arbetet med attraktiva livsmiljöer, jämställdhet och mångfald en tillväxtfråga. En specifik åtgärd är att prioritera insatser som främjar förbättrad tillgänglighet för funktionshindrade, exempelvis inom de projekt som syftar till att bevara och utveckla ett attraktivt landskap.

Genom socialfonden har LAG även möjlighet att arbeta aktivt med jämställdhet och icke-diskriminering på fler sätt. Då denna typ av insatser betraktas som avgörande för områdets tillväxt i flera styrdokument vill vi inte bara se perspektivet som ett horisontellt mål utan lyfta det till våra övergripande mål och insatsområden.

## 11.Kommunikation

Lokalt ledd utveckling ska arbeta mot tre övergripande kommunikationsmål:

1. Personer och organisationer söker projektstöd inom lokalt ledd utveckling och bidrar till hållbara levande landsbygder.

Kommunikationen ska framförallt nå de som inte redan känner till metoden och hjälpa dem att:

- Känna till att projektstöden inom lokalt ledd utveckling finns.
  - Lätt hitta information om projektstöden.
  - Lämna in kompletta ansökningar i tid.
  - Känna till målen med lokalt ledd utveckling och EU: s roll inom landsbygdsutveckling.
  - Förstå vilka mervärden projektstöd kan ge för bygden.
  - Samverka med andra som söker eller har fått projektstöd för att sprida kunskap om arbetssätt, hinder, möjligheter, resultat och effekter.
2. Vidareförmedlare och samarbetspartner sprider information, kunskap och erfarenheter om metoden.

Kommunikation ska hjälpa dem att:

- Känna till möjligheterna med leadermetoden.
  - Enkelt hitta information om leadermetoden.
  - Sprida information om möjligheterna med leadermetoden.
  - Känna till målen med leadermetoden.
  - Intressera sig för den lokala utvecklingen.
  - Förstå att det är många som lär sig av varandra och samverkar för att nå målen med metoden.
  - Förstå den egna rollen och sprida kunskap om arbetssätt, hinder, möjligheter, resultat och effekter.
  - Känna till EU:s roll för Lokalt ledd utveckling.
3. Allmänheten känner till arbetet med och effekterna av Lokalt ledd utveckling samt EU:s roll inom den lokala utvecklingen.

Kommunikation ska hjälpa dem att:

- Känna till möjligheterna med leadermetoden.
- Känna till hur effekter av leadermetoden påverkar utvecklingen av samhället.
- Känna till EU:s roll för Lokalt ledd utveckling.

## Kommunikationsstrategiska prioriteringar

### 1. Olika kommunikationsinsatser för olika faser

Kommunikationsarbetet påverkas av vilken fas som programperioden befinner sig i (se bilaga 7. Kommunikationsplan för kronologisk aktivitetsplan).

- *Införandefasen*, fokuserar kommunikationen på att nå ut till alla i huvudmålgruppen för att informera om metoden och målen med Lokalt ledd utveckling. I samband med lanseringen av strategiplanen skickas pressmeddelande ut till media med avsändare Leader Polaris 2020 för att synliggöra igångsättandet av arbetet. Många projektidéer står på kö efter glappet mellan programperioderna, därför kommer en del av kommunikationen att riktas direkt till dem med färdiga koncept. Nyhetsbrev kommer att skickas ut under våren 2016 till tidigare projektledare/ägare och intressenter. I allmänhet handlar de initierande informationsinsatserna om att utbilda LAG samt kommunicera utåt möjligheterna med metoden och målet med verksamheten. För att nå allmänheten på ett bra sätt kommer vi genom fysiska informationsträffar att informera om mål, medel, möjligheter och resultat från tidigare programperiod. Annonser i lokalpressen ska utöver informationen även öppna upp för intressenter att bjuda in verksamheten/LAG att komma ut och informera på plats. Vidare kommer LAG utreda vilka ytterligare, specifika, lokala initiativ som kan ha intresse av metoden och de medel vi ställer till förfogande.
- *Genomförandefasen*, handlar fortfarande om att kommunicera med huvudmålgrupperna, men också att reagera på de kommunikationsbehov som uppstår och som samarbetspartners och vidareförmedlare uppmärksammar. LAG:s nätverk inom leaderområdet ska utökas genom riktad information till framtida samarbetspartners. Väl genomförda informationsinsatser från start underlättar även rekryteringen till LAG. Under genomförandefasen är ambitionen även att LAG ska verka som ambassadörer i större utsträckning än tidigare för att synliggöra sig själva i egenskap av de lokala kontakterna. Med sina specifika kompetenser och områdeskunskaper får vi bättre stöttning och uppföljning av projekten. Kommunikationen mellan LAG, angränsande LAG samt övriga samarbetspartners ska stärkas genom regelbundna (vid behov tematiska) träffar för utbyte av projektidéer och information.
- *Slutfasen* har fokus på att sprida resultat från programmet och då är det angeläget att nå alla målgrupper så att de förstår vad som skett i programmet och hur medlen har använts.

### 2. Tydlig och samordnad kommunikation

För att skapa en klar bild av Lokalt ledd utveckling behöver vi kommunicera unisont. Det gör vi bl. a. genom att planera kommunikationen från de gemensamma kommunikationsmålen samordning av buskap och aktiviteter samt att vi använder varandras kanaler. Allt sammantaget är syftet att säkerställa konsekventa och kontrollerade informationsinsatser. För LAG handlar kommunikationen och den information vi förmedlar även om att bygga förtroende för hur vi genomför programmet. Förtroendet måste finnas på alla nivåer, hos såväl samarbetspartners som hos den enskilde lokala aktören.



### 3. Målgrupperna i fokus

För att kommunikationen ska lyckas är det viktigt att förstå våra målgrupper och vad som påverkar dem. Det förutsätter en noggrann analys av hur man på bästa sätt når rätt målgrupper, kommunikationen ska utformas tillsammans med LAG så att den passar målgruppen och kommuniceras i rätt kanaler.

### 4. Enklare tillsammans

Kommunikationen ska göra det lätt att göra rätt. Ett rakt och enkelt språk bidrar till det, men också samordning, bemötande, rapportering och att lära av varandra. LAG ska fungera som lokala ambassadörer och kontaktpersoner som tillsammans med en informativ webbsida ska göra det enkelt att ta kontakt och få svar på sina frågor.

## Målgrupper och budskap

Lokalt ledd utveckling arbetar i huvudsak mot fyra målgrupper:

- Personer och organisationer som söker stöd.
- Vidareförmedlare - utgörs framförallt av personer som har uppdraget att verkställa Lokalt ledd utveckling (t ex LAG, verksamhetsledare mfl).
- Samarbetspartners – Kommuner, regionala aktörer med utvecklingsansvar, aktörer och organisationer inom tematiska fokusområden (turism, integration, kultur, livsmedelsförädling m.m)
- Allmänheten – inkluderar personer som inte känner till metoden, journalister, beslutsfattare, opinionsbildare m fl.

Eftersom kommunikation alltid sker på mottagarens villkor är det viktigt att utforma budskapen utifrån de olika målgrupperna:

Målgrupp: Personer som söker stöd

Budskap: *"Tillsammans med andra bidrar du till att din landsbygd/ditt kustsamhälle lever och utvecklas."*

Målgrupp: Vidareförmedlare

Budskap: *"Vi jobbar tillsammans och lär oss av varandra för att bidra till en hållbar lokal utveckling."*

Målgrupp: Samarbetspartner

Budskap: *"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."*

Målgrupp: Allmänheten

Budskap: *"Leader bidrar till en hållbar samhällsutveckling."*

## **11.1 Kommunikationsplan**

*Se bilaga 7*

## 12.Uppföljning och revidering

Med all säkerhet kommer omvärlden att se annorlunda ut ett par år in i programperioden och vid den tidpunkten kommer vi även att veta mer om hur vi bäst hanterar mål, prioriteringar och urvalskriterier mellan flera fonder. Med detta som bakgrund vill vi skapa utrymme för utvärdering, revidering och komplettering.

Förberedelsefasen innebär mobilisering, förankring och informationsspridning och kommer att betraktas som pågående ända fram till dess att första utvärderingen våren 2016 är gjord. Det är en komplex process genom vilken vi kan få fram dolda idéer, resurser och möjligheter, vilket är avgörande för att vi ska lyckas längre fram.

LAG fungerar som ett nätverk och kan fånga upp idéer till fler aktiviteter som kan/bör kunna genomföras inom ramen för handlingsplanen, får vi detta att fungera kan vi även säkerställa ett levande och lärande dokument.

Hur mycket tid och resurser som krävs för att etablera en strategi och ett partnerskap beror väldigt mycket på de lokala förutsättningarna och de lokala aktörernas och organisationernas erfarenhet och kapacitet. Innan vi har testat verksamheten i skarpt läge kan vi inte förutsätta att den arbetsform vi valt kommer att fungera som vi har planerat. Flerfondsfinansieringen ställer nya krav på verksamheten, därför måste vi regelbundet utvärdera oss själva och tillåta ändringar i uppdrag, arbetsbeskrivningar och grupperingar i LAG.

Efter varje årsstämma kommer strategidagar att hållas med LAG där hela styrelsen under två dagar utvärderar strategin, måluppfyllnad gentemot denna, sitt eget arbete och utifrån detta planerar arbetet för kommande verksamhetsår. Vid varje uppföljning bör det alltid finnas en öppen punkt för fria inspel med idéer som inte kunde förutses vid strategins framtagande.

Regelbunden övervakning och periodisk utvärdering ger LAG ett verktyg som gör att vi kan lära oss mer om vad som fungerar och vad som inte gör det och anpassa strategin så att den fungerar även om omständigheterna förändras. Utvärdering av de utvecklingsprojekt som bedrivs lokalt kommer att ske vid slutrapporteringstillfället samt ett år efter avslutat projekt. Kvartalsvis redovisning och uppföljning av ekonomi, mål och prioriteringar ger LAG möjlighet att reagera i tid om någonting visar sig avvika från målen i strategin.

Detsamma gäller vid avstämning med andra aktörer med utvecklingsansvar på regional och nationell nivå. Om situationen så kräver kan strategin behöva justeras för att utifrån nya förutsättningar bättre styra mot måluppfyllelse.

Under år 2019 ska en fullständig halvtidsutvärdering av den operativa verksamheten med tillhörande underprojekt genomföras av en extern part.

### 12.1 Tidplan för LAG:s utvärdering och uppföljning

*Se bilaga 8*

## 13. Bilagor

### Bilaga 1: SWOT-analys

Sammanställningar av samtliga genomförda SWOT-analyser finns lagda som externa bilagor till strategin och lämnas ut vid begäran. Övriga kompletterande intervjuer med branschspecifika organisationer (ex. turism, handel och företagarna) har sammanställts löpande och infogats i strategiplanen.

### Bilaga 2: Omvärldsanalys

En allt större del av världens befolkning bor i städer och prognoserna pekar på att trenden kommer att förstärkas de nästkommande 10 till 20 åren. Redan 2009 passerade världen den punkt där fler människor bor i en stad än på landsbygden. I nuvarande urbaniseringstakt kommer den andelen att ha växt till 60 % år 2030. Även i Sverige ser vi skillnader mellan tillväxtregioner och övriga delar av Sverige. År 2025 väntas 64 % av storstädernas befolkning vara mellan 18 och 64 år, jämfört med 51 % i glesbygd och på mindre orter.

Befolkningsutvecklingen i Norrbotten visar att vi blir allt färre men trots detta uppvisar Norrbotten ett positivt flyttnetto. Länet har ett negativt födelseöverskott som ett resultat av lägre andel kvinnor än män i de familjebildande åldrarna. Det är dock åldersfördelningen i befolkningen, med allt fler äldre, som är den största utmaningen. Kompetensbortfallet blir stort inom många yrkesgrupper och branscher. I en del kommuner i Norrbotten är gymnasiekullarna så små att även om alla skulle bli anställda bara i den kommunala organisationen täcker det ändå inte det behov av arbetskraft som uppstår när de stora pensionsavgångarna sätter in.

Nationellt sett har den utbudsinriktade politiken haft god effekt och medfört en stark ökning av utbudet av arbetskraft. Den ökningen har möjliggjort en god sysselsättningsutveckling på senare år, men den har också medfört högre arbetslöshet inom grupper med svag ställning på arbetsmarknaden, bland annat för utomeuropeiskt födda och för personer med funktionsnedsättning.

I Norrbotten finns ett av landets säkraste och mest välutbyggda bredbandsnät vilket skapar förutsättningar för ett avancerat tjänsteutbud inom näringsliv och offentlig sektor. Med hög kompetens och internationellt etablerade IT-företag finns möjlighet att stärka konkurrenskraft och välfärd i länet. Den offentliga sektorn är betydelsefull och är oftast den största arbetsgivaren i de enskilda kommunerna. Näringslivsstrukturen i övrigt är traditionell och historiskt präglad av stora basindustrier och behöver i samma utsträckning som andra svenska regioner förändras mot företagsinriktade tjänster. Näringslivet har genomfört miljardinvesteringar de senaste åren och ytterligare investeringar väntas framöver i och med etablering av nya gruvor, datacenter, vindkraft, biobränsleanläggningar m.m. Planerad investeringsvolym de närmsta åren framöver uppgår till mångmiljardbelopp.

Råvaruindustrin är motorn i Norrbottens näringsliv. Malmen, stålet, skogen och vattenkraften är viktiga både för länet och för Sverige. Exporterande tillverkningsföretag, en växande tjänstesektor,

turismen och småföretag inom många olika områden får allt större betydelse. Som en i hög grad exportberoende region påverkas den regionala ekonomin i hög utsträckning av förändringar i vår omvärld.

De små och medelstora företagen verkar i stor utsträckning på en lokal, regional och nationell marknad och har svårigheter att expandera och nyrekrytera, dels på grund av att det i länet även finns en tilltagande bostadsbrist i spåren av de stora investeringarna. Efter många år av mycket begränsat byggande är behoven stora att få fart på bostadsbyggande i många kommuner.

Den privata tjänstesektorn fortsätter att vara sysselsättningslokomotivet, och där ökar sysselsättningen inom flertalet av dess branscher. Den ökade privata konsumtionen gynnar exempelvis handel, hotell och restaurang samt personliga tjänster. För besöksnäringen har effekterna av den oroliga världsekonomin stark påverkan på resandet framöver. Den största delen av tillväxten sker allt längre ifrån Norden och Europa. Det innebär en större andel långväga besökare till Sverige men samtidigt en mindre tillväxt av besökare från närliggande länder.

Transportinfrastrukturen är inte tillräckligt utvecklad sett utifrån länets exportberoende näringar och glesa strukturer vilket bromsar utvecklingen i många branscher, inte minst inom besöksnäringen. Järnvägsnätet i länet har idag akuta kapacitets- och effektivitetsbrister som begränsar transporterna av såväl gods som personer. Ett hot för länets utveckling är om nationella satsningar på infrastruktur uteblir eller senareläggs. Bristen på infrastrukturinvesteringar minskar näringslivets konkurrenskraft eftersom deras möjligheter att bedriva internationella affärer försämras vilket då slår tillbaka på sysselsättningen.

Norrbotten har ett utbrett kultur- och föreningsliv som är viktigt att utveckla för att fortsatt kunna erbjuda attraktiva livsmiljöer. Sett över hela Sverige finns det en stark tradition av ideellt arbete via föreningar och internationell forskning visar att vi ligger i världstoppen vad gäller obetalda ideella insatser. Andelen som engagerar sig i föreningsliv är nästan 50% och trots det allmänna intrycket om att färre engagerar sig och lägger mindre tid i föreningen så har det ideella arbetet ökat sedan slutet på 90-talet. Störst andel medlemmar och ideellt engagemang finns inom idrotten, därefter i organisationer och föreningar med social, religiös och kulturell inriktning eller bostadsföreningar och fackföreningar. I Norrbotten växer nya näringar fram med ursprung i den kreativa och kulturella sektorn vilka är viktiga för länet och bidrar såväl livskvalitet som utveckling av tjänstesektorn.

Underlag:

- SWOT analys: Leader Polaris 2020
- Skarpt läge för nya lösningar 2013: Avdelningen för regional utveckling, Norrbottens läns landsting.
- Svenskarnas engagemang är större än någonsin: Insatser i och utanför föreningslivet. Rapport till regeringskansliet 2010
- Regional utvecklingsstrategi för hållbar framtid i Norrbotten 2020.
- Arbetsmarknadsutsikterna hösten 2013: Arbetsförmedlingen
- Turistnäringens trendanalys 2013: Turistnäringens utvecklingscenter

### Bilaga 3: Motivering

Utifrån omvärldsanalyser, lokala SWOT:ar tillsammans med nationella-, regionala- och kommunala styrdokument är den gemensamma slutsatsen att olika insatser måste samordnas för att möta utmaningarna i regionen på ett bra sätt.

Innovativa miljöer skapas i möten mellan människor och för att detta ska ske krävs en samlande part som förenar olika perspektiv. Här fyller lokalt ledd utvecklingen viktig funktion som i grunden bygger på bred representativitet genom trepartnerskapet.

Lokalt ledd utveckling inom landsbygdsfonden bidrar till det horisontella kriteriet för innovation genom att det beaktas i de lokala utvecklingsstrategierna vilka sedan förverkligas genom de lokala projekt som genomförs. Eftersom flera fonder numera kommer att vara med i lokalt ledd utveckling kan det också förstärka innovativa sektorsövergripande arbetssätt. Samtliga sektorer har mycket att vinna på att kommunicera och samverka mer då effektmål av ett projekt sällan berör enbart en sektor.

Utvecklingsprojekt inom landsbygdsfonden med inriktning på exempelvis turism, integration och livsmedelsförädling handlar ofta om att få till stånd ett utbyte mellan aktörer i mindre samhällen och landsbygden. En destinationsutveckling behöver exempelvis se till vad hela området har att erbjuda för att locka besökare och bli framgångsrikt, och en förädlingsverksamhet kan behöva involvera företag som förädlar och saluför produkterna i tätorten. Genom att även arbeta med regionalfonden har vi utöver det redan nämnda möjlighet att ytterligare främja ökat entreprenörskap, särskilt genom att underlätta det ekonomiska utnyttjandet av nya idéer och främja skapandet av nya företag.

Insatser i såväl landsbygds- som regionalfond är dessutom i varierande grad beroende av insatser inom socialfonden som främjar lokal utveckling genom att stärka individers ställning på arbetsmarknaden och bidra till att öka övergångarna till arbete för personer som står långt från arbetsmarknaden.

Inom landsbygdsfondens åtgärd för grundläggande tjänster och förnyelse av samhällen i landsbygdsområden kan natur- och kulturmiljöer utvecklas och bevaras samt bli tillgängliga för allmänheten. Bredbandsinvesteringar inom samma åtgärd skapar möjligheter till att använda och ta fram nya tjänster och landsbygdsbefolkningen blir en del i en globaliserad värld. Här en samordning med näringslivet och regionalfonden viktig för att stärka den lokala ekonomins och näringslivets konkurrenskraft och hållbarhet. Det är även där den största kunskapen och erfarenheten kring kommersialisering (och export av produkter och tjänster) finns.

### Bilaga 4: Styrdokument som kan förnyas under programperioden

Nationella och regionala styrdokument aktuella för utvecklingsstrategin är gällande fram till 2020  
**Kommunala översiktsplaner med tillhörande landsbygdsstrategiska bilagor:**

- Översiktsplan Kiruna, antagen 20020617
- Översiktsplan Gällivare, antagen 20140519
- Översiktsplan Jokkmokk, antagen 20110620
- Översiktsplan Övertälja, antagen 20080225