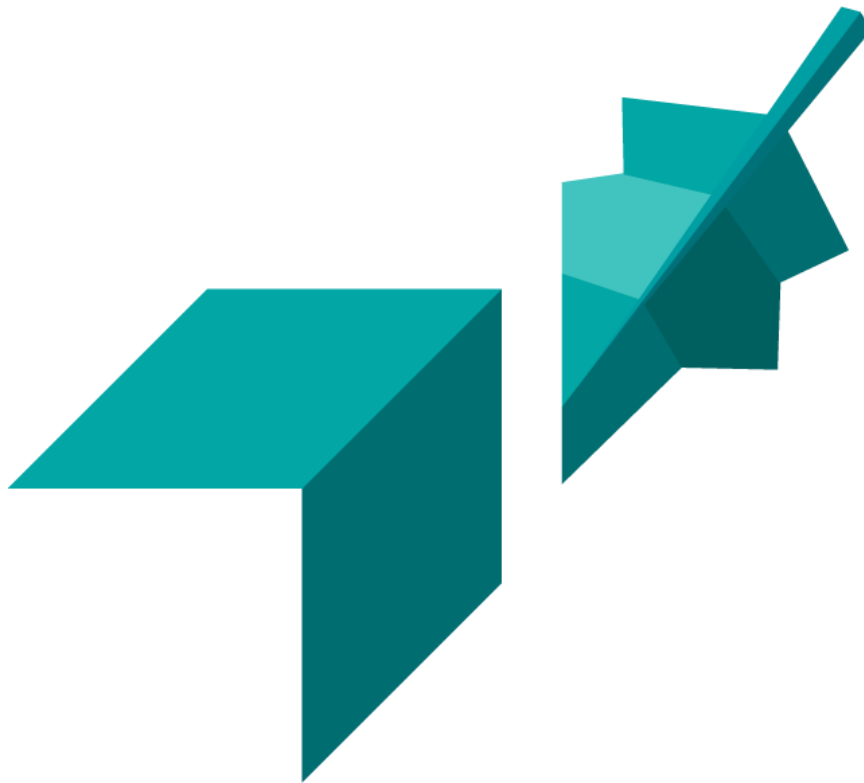


Att utveckla och stärka regionernas arbete med hållbar utveckling inom det regionala utvecklingsarbetet

Slutrapport



2023-09-14

Dnr Ä 2019–751

Att utveckla och stärka regionernas arbete med hållbar utveckling inom det regionala utvecklingsarbetet, N2019/02162

Beslutet att godkänna denna slutrapport har fattats av generaldirektör Elisabeth Bäckteman.

Handläggningen har gjorts av tillförordnad avdelningschef Martin Olauzon, enhetschef Marina Gregorsson, Maya Sanchez, Mia Eliasson, Ulrika Åberg och Malin Price. Den sistnämnda har varit föredragande för ärendet.

Stockholm 2023-09-14

Elisabeth Bäckteman

Malin Price

Sammanfattning

Bakgrund

Tillväxtverket fick år 2019 uppdraget *Att utveckla och stärka regionernas arbete med hållbar regional utveckling inom det regionala utvecklingsarbetet*. Budget för genomförandeperioden 2019–2023 uppgick till totalt 108 miljoner kronor, varav högst 19 miljoner kronor har fått användas till Tillväxtverkets egna insatser. Uppdraget syftade till att integrera ekonomisk, social, och miljömässig hållbarhet inom det regionala tillväxtarbetet inklusive sammanhållningspolitiken.

Ett av skälen till regeringsuppdraget var att stärka lokal och regional konkurrenskraft. Med detta menas att skapa förutsättningar för näringslivet att stärka både sin produktivitet och sina möjligheter att utveckla nya och hållbara verksamheter, affärsmodeller och marknader. För att regionerna ska kunna förbättra förutsättningarna för näringslivet behöver de i första hand stärka sina egna processer och öka sin interna kunskap. Detta har skett bland annat genom ökad kunskap om incitament för hållbart företagande samt utveckling av nya former för organisering inom ordinarie arbete.

Resultat av Tillväxtverkets insatser

Uppdraget har med en budget på 19 miljoner kronor utvecklat och stärkt arbetet med hållbar utveckling inom det regionala utvecklingsarbetet. Uppdragets insatser har ökat regionernas kunskap om hållbarhetsintegrering genom bland annat:

- Erfarenhetsträffar för de regionala projekten där deltagarna fått möjlighet att dela erfarenheter och lärdomar från det regionala utvecklingsarbetet. Träffarna har bidragit med inspiration, lärande och kontakter med andra regioner.
- Lärseminarier med olika tematisk inriktning, exempelvis: Agenda 2030, klimatförändringar, intersektionalitet, hållbar produktion och konsumtion, cirkulär ekonomi.
- Kunskapsunderlag, exempelvis en studie om livskraftiga landsbygder och hållbarhet och sambandet mellan Regionalfonden och Agenda 2030.
- Seminarier serien *Lärande vägar till hållbarhet*. En kompetenshöjande insats i fyra delar i syfte att stärka regionernas arbete med hållbar regional utveckling.
- Erbjudande till regionerna om dialog med nationella expertmyndigheter (*peer review*) där de regionala projektgrupperna fick presentera en utmaning som de sedan fick feedback på från experter på de statliga myndigheterna.

Utöver Tillväxtverkets stöd till regionernas genomförande har myndigheten handlagt ansökningar och haft löpande dialoger kring detta. Uppdraget har också kontinuerligt spridit information och inspirerande resultat exempelvis via en bildantologi och filmer.

Uppdraget har även varit en avgörande del i arbetet med att utveckla nya krav, ansökningsformulär och bedömningskriterier till Regionalfondens programperiod 2021–2027.

Ett tidigt vägval som uppskattades av regionerna var att Tillväxtverket genomförde uppdraget med en tydlig inriktning mot integrering i det ordinarie arbetet och de ordinarie processerna. Myndigheten möjliggjorde för regionerna att använda medlen för att förstärka det arbete som regionerna redan gjorde, i stället för att skapa avgränsade projekt. Det blev därför möjligt att låta medlen nyttjas till att stärka och lyfta in hållbarhet i ordinarie processer. Regionerna kunde skapa arbetsgrupper från olika enheter och avdelningar, som deltog i arbetet inte enbart som projektmedarbetare utan också som representanter för sin del av verksamheten. Dessa kunde sedan ta tillbaka kunskaper och driva arbetet i den egna enheten eller verksamheten. Uppdragets följeforskare uttrycker i utvärderingen att detta har varit betydelsefullt för att skapa möjligheter till integrering och implementering i ordinarie verksamhet som många regioner uppskattat och dragit nytta av¹. Detta är en observation som Tillväxtverket delar.

Regionernas arbete

Deltagande regioner² har inom budgeten på 89 miljoner genomfört projekt som bestod av fyra olika insatsområden. Två insatsområden var obligatoriska. De andra valde regionen själv ut, baserat på den behovsinventering som genomfördes under första delen av uppdraget.

Hållbarhetsarbetet inom de regionala projekten har haft en bredd av fokusområden inom det regionala utvecklingsarbetet. Samtliga har dock varit inriktade mot följande områden i den nationella strategin:

- kompetensförsörjning och kompetensutveckling i hela landet
- innovation och förnyelse samt entreprenörskap och företagande i hela landet
- tillgänglighet i hela landet genom digital kommunikation och transportsystem

Samtliga deltagande regioner har inom sina projekt påbörjat arbetet med att integrera ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i den ordinarie verksamheten. Regionerna har i denna process nått olika långt, både sinsemellan men även inom olika områden av det ordinarie arbetet. Ingen region har nått så långt att arbetet kan sägas vara slutfört. Däremot visar regionerna i sin bedömning att de kommit en

¹ Bilaga 3: Utvärdering av *Policy in Practice*.

² Blekinge, Dalarna, Gotland, Gävleborg, Halland, Jämtland-Härjedalen, Jönköping, Kalmar, Kronoberg, Norrbotten, Skåne, Sörmland, Uppsala, Västra Götaland, Värmland, Västerbotten, Västernorrland, Västmanland, Örebro, Östergötland.

bra bit på vägen i sin hållbarhetsintegrering av det regionala utvecklingsarbetets olika delar. Ökad kunskap, medvetenhet och att frågan mer frekvent synliggjorts har ökat förutsättningarna för att ta mer hållbara beslut eller att beslut tas i mer hållbar riktning.

Tillväxtverkets rekommendationer

I rapporten ges följande rekommendationer:

Till regeringen:

- Ge Tillväxtverket ett nytt långsiktigt uppdrag där myndigheten kan sprida framarbetade arbetssätt, metoder, verktyg samt framgångsfaktorer för hållbar regional utveckling till regionerna. I det nya uppdraget behöver arbetet genomföras evidensbaserat utifrån tidigare framsteg och vara inriktat på implementering.
- Säkerställ att hållbarhetsintegrering är en central del i alla relevanta uppdrag till berörda myndigheter så att det blir en ordinarie del av genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken.

Till regionerna:

- Tillväxtverket rekommenderar regionerna att utveckla de metoder, verktyg och arbetssätt som tagits fram för att hållbarhetsintegrera det regionala utvecklingsarbetet. Det kommande arbetet kan med fördel ta hänsyn till identifierade beroenden och utgå från de förutsättningar och framgångsfaktorer som bedöms vara viktiga för att lyckas med hållbarhetsintegrering.

Innehåll

Sammanfattning	5
1 Uppdraget.....	11
1.1 Bakgrund.....	11
1.2 Tillväxtverkets uppdrag	11
1.3 Uppdragets mål.....	12
1.4 Målgrupp för aktiviteterna.....	13
2 Slutsatser och rekommendationer.....	14
2.1 Rekommendationer.....	16
2.1.1 Rekommendationer till regeringen.....	17
2.1.2 Rekommendation till regionerna	20
3 Identifierade beroenden, förutsättningar och framgångsfaktorer	22
3.1 Beroenden – Hinder för att lyckas implementera förändring	22
3.1.1 Beslutsberoende.....	22
3.1.2 Personberoende	22
3.1.3 Uthållighetsberoende.....	23
3.2 Förutsättningar och framgångsfaktorer för att lyckas implementera förändring.....	23
3.2.1 Förutsättningar	23
3.2.2 Framgångsfaktorer.....	24
4 Genomförandet och resultat	28
4.1 Insatsområde 1 - Övergripande styrning och administration	28
4.1.1 Kommunikation.....	28
4.1.2 Extern utvärdering.....	28
4.2 Insatsområde 2, Utveckling av verktyg och metoder för ökad hållbarhetsintegrering på regional nivå.....	29
4.2.1 Erfarenhetsutbyten	29
4.2.2 Seminarier.....	31
4.2.3 Studie	32
4.3 Insatsområde 3, Regionala projekt inom utlysningen Vägar till hållbar utveckling	33
4.3.1 Regionala exempel.....	33
4.4 Insatsområde 4, Bidrag till hållbarhetsintegrering av arbetet inför kommande strukturfondsperiod 2021–2027	35
4.4.1 Metodstöd Regionala program.....	35
4.4.2 Agenda 2030 i utlysningar	36

4.4.3	Utveckling av krav på projekt, ansökan och bedömningskriterier	36
4.4.4	Pilotutbildning om hållbarhet och Regionalfonden med Tillväxtverket och Programområde Östra Mellansverige.....	37
4.5	Insatsområde 5, Bidrag till planering och genomförande av hållbara finansieringsverktyg och processer.....	38
4.5.1	Finansieringsworkshop.....	38
4.5.2	Kommersiell service	39
4.6	Insatsområde 6, Samverkan med utpekade aktörer på nationell nivå ...	40
4.6.1	Regiondialoger – Peer review.....	40
4.7	Uppdragets måluppfyllnad.....	41
4.7.1	Projekt mål.....	41
4.7.2	Effekt mål på lång sikt.....	42
	Bilaga 1 – Regional fördelning av medel	45
	Bilaga 2 – Uppdragets budget och ekonomiska utfall.....	47
	Bilaga 3 – Utvärderingsrapport Policy in Practice	48

1 Uppdraget

1.1 Bakgrund

Tillväxtverket fick 2019 uppdraget att utveckla och stärka arbetet med hållbar utveckling inom det regionala utvecklingsarbetet, inklusive sammanhållningspolitiken. Regeringsuppdraget har sin grund i den Nationella strategin för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030 och FN:s globala hållbarhetsmål, Agenda 2030.

Syftet med uppdraget var att integrera ekonomisk, social, och miljömässig hållbarhet inom det regionala utvecklingsarbetet inklusive sammanhållningspolitiken. Budget för genomförandeperioden 2019–2023 uppgick till totalt 108 miljoner kronor, varav högst 19 miljoner kronor har fått användas till Tillväxtverkets egna insatser.

Tillväxtverkets ansvar under uppdraget var:

1. Att genom utlysning fördela minst 89 miljoner kronor till omställningsfrämjande insatser över perioden 2019–2023
2. Att utveckla verktyg och metoder
3. Att genom samverkan med regioner, Gotlands kommun, statliga myndigheter samt övriga relevanta aktörer tillhandahålla de regionalt utvecklingsansvariga med kontinuerligt stöd, erfarenhetsutbyte, lärande och samordning av arbetet med att stärka hållbarhetsperspektivet inom det regionala utvecklingsarbetet
4. Att årligen 12 april avrapportera till Näringsdepartementet, sedermera Klimat och näringsdepartementet, och inkomma med slutrapport senast 15 september 2023. Uppdraget förlängdes från 31 december 2022 med anledning av pandemin.

Uppdraget om att utveckla och stärka regionerna i arbetet med hållbar regional utveckling har varit ett strategiskt viktigt uppdrag för att nå regeringens mål om hållbar regional utveckling. Det har varit ett prioriterat uppdrag av regionerna vilket har blivit tydligt vid olika dialoger mellan Tillväxtverket och regionerna. Det framkom även att ett antal regioner anser att uppdraget kom lägligt tidsmässigt då arbetet kunde kopplas samman med uppdateringen av de regionala utvecklingsstrategierna.

1.2 Tillväxtverkets uppdrag

Uppdraget har utgått ifrån följande sex insatsområden:

1. Övergripande styrning och administration (kommunikation, rapportering, utvärdering).

2. Utveckling av verktyg och metoder (erfarenhetsutbyten, seminarier, studie inom landsbygder och hållbarhet, pilotutbildning om hållbarhet i Regionalfonden).
3. Projekthandläggning inom utlysningen *Vägar till hållbar utveckling*. (Ansökan om utbetalning, omfördelning av medel enligt särskilt villkor, lägesrapporter, digitala och fysiska projektbesök och regional uppföljning/kontakt).
4. Bidrag till hållbarhetsintegrering av innevarande strukturfondsperiod 2021 – 2027. (Löpande ansvar att bistå som sakkunnig inom hållbarhetsintegrering, bidra till utformning av utbildningsinsatser, informationstexter och uppföljningsmallar)
5. Bidrag till planering och genomförande av hållbara finansieringsverktyg på regional nivå. (Workshops inom företagsstöd och projektmedel, seminarium och kartläggning om regionernas arbete med kommersiell service).
6. Samverkan med utpekade nationella aktörer: Statliga myndigheter, Länsstyrelsen och Sveriges kommuner och Regioner.

Under genomförandet av uppdraget har Tillväxtverket, utöver projektgruppen, också haft inlånad kompetens från enheten kapitalförsörjning samt en resurs från Region Sörmland.

1.3 Uppdragets mål

Uppdragets har haft följande projektmål och effektmål.

Projektmål

1. Den 15 september 2023 har samtliga regioner en ökad kapacitet att arbeta med hållbar utveckling som helhet i det regionala utvecklingsarbetet.
2. Den 15 september 2023 har samtliga regioner testat minst en ny metod och minst ett nytt arbetssätt i syfte att stärka sin omställningsförmåga för att bidra till en hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet.
3. Den 15 september 2023 har samtliga regioner förstärkt sina samverkanskanaler med statliga aktörer, näringslivet och civilsamhället jämfört med projektets början.

Effektmål på lång sikt

1. Regionerna har hållbarhetsintegrerat sin ordinarie verksamhet och fattar hållbara beslut i alla enskilda utvecklingsfrågor som hanteras, inklusive regionernas medfinansiering till Regionalfondsprojekt.

2. Alla relevanta aktörer och målgrupper har kommit till tals i varje enskild fråga.
3. Regionalfonden; Tillväxtverket utlyser, bedömer och följer upp regionalfondsmedel i relation till Agenda 2030.

1.4 Målgrupp för aktiviteterna

Den primära målgruppen för uppdraget har varit de 21 regionalt utvecklingsansvariga aktörerna inklusive Gotlands kommun.

Övriga målgrupper har varit närliggande uppdrag inom området hållbar regional utveckling på Tillväxtverket. Ytterligare målgrupp har varit de statliga myndigheter som var särskilt utpekade i uppdraget och med vilka Tillväxtverket skulle samverka:

- Jämställdhetsmyndigheten
- Naturvårdsverket
- Riksantikvarieämbetet
- Statens energimyndighet
- Statens jordbruksverk
- Statens kulturråd
- Verket för innovationssystem
- Sametinget
- Upphandlingsmyndigheten
- Länsstyrelserna

Under arbetets gång har Tillväxtverket även samarbetat med andra aktörer så som kommuner, Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), RegLab, Universitet och högskolor.

2 Slutsatser och rekommendationer

Den samlade bedömningen är att regeringsuppdraget har gjort skillnad i regionerna. Genomförandet kan karakteriseras som en omfattande regional experimentverkstad, fokuserad på utveckling av arbetsätt och metoder för att främja hållbar regional utveckling. Regeringsuppdraget har resulterat i förflyttningar i regionerna, främst avseende kunskap och lärande. Detta har gett upphov till nya och förbättrade metoder och arbetsätt inom flera områden så som: genomförande, samverkan samt ledning och styrning av det regionala utvecklingsarbetet.

Kapacitet för att driva lokalt och regionalt utvecklingsarbete är en grundläggande förutsättning för att kunna genomföra den regionala utvecklingspolitiken på ett ändamålsenligt och effektivt sätt. Under uppdraget har det blivit tydligt att kapaciteten varierar mellan regioner. De regioner som kunnat skapa den största nyttan av regeringsuppdraget är de som haft kapacitet och förmåga att nyttja de extra resurser regeringsuppdraget medfört. De har klarat av att inte bara avgränsa och konkretisera sina insatser utan också förmått att verka strategiskt och operativt på samma gång.

Myndighetens roll i ett kommande uppdrag bör vara att stötta de regioner vars kapacitet är lägre än önskvärt. Uppdraget kan då bidra till att stärka och öka den regionala kapaciteten. Lika viktigt blir att fortsatt ge stöd och bidra till utvecklingen i de regioner vilka påbörjat ett framgångsrikt arbete inom hållbarhetsintegrering. Detta för att bland annat bidra till ett ökat lärande mellan regionerna och säkerställa fortsatt momentum i arbetet.

Tillväxtverket delar utvärderarnas bedömning att regeringsuppdraget i mycket hög grad bidragit till utvecklingsarbete i form av ökad systematik för att kunna hållbarhetsintegrera. Det finns två tydliga linjer i regionernas utvecklingsarbete och resultat:

1. **Arbetat fram nya eller arbetat om befintliga styrdokument och riktlinjer.** En utgångspunkt är att hållbarhet ska vara en grundförutsättning – inte en aktivitet eller ett perspektiv vid sidan av ordinarie verksamhet. Här har det skett en tydlig förflyttning.
2. **Arbetat med att utveckla nya former för organisering av sitt ordinarie arbete.** Exempelvis genom teambaserat arbete med kompletterande kompetenser från olika delar av organisationen. Arbetet med hållbar utveckling har satt fingret på behovet av att organisera arbete på tvären i organisationen för att länka ihop kompetenser från olika verksamheter i analys, handläggning, bedömggrupper och tvärgrupper.

Arbete med hållbar utveckling kräver att kompetenser från olika delar av organisationen samverkar.

Intervjuer med regionerna visar att de har olika förutsättningar att fortsätta arbeta målinriktat med hållbarhetsintegrering efter att regeringsuppdraget har avslutats. Detta beror delvis på deras förmåga att hantera de beroenden som utgör hinder för fortsatt arbete och som behöver hanteras för att de uppnådda resultaten ska ha förutsättningar att leva vidare och utvecklas över tid. Dessa beroenden diskuteras närmare i kapitel 3.1.

Under uppdragets gång har det blivit tydligt att arbetssätt för att bidra till hållbar regional utveckling inte är väletablerade och har ett fortsatt behov av utveckling. Ett arbete med hållbar regional utveckling behöver tillämpa ett systemperspektiv och vara inriktat på omfördelning och omställning. Detta för att möjliggöra ett effektivt genomförande av den regionala utvecklingspolitiken.

Tillväxtverket lyfter under avsnitt 3.2.1it fram de förutsättningar som generellt är viktiga att ha på plats för att skapa en bra grund inför ett förändringsarbete i en organisation. Förutsättningar som dessutom är tillämpbara i ett arbete med hållbarhetsintegrering.

Dessa förutsättningar är:

- Effektivt, tydligt och stödjande ledarskap
- Styrning, styrdokument och riktlinjer
- Uppföljning, testning och vidareutveckling i flera steg, det vill säga lärande i dubbla loopar
- Stödjande organisation och organisationskultur
- Budget och resurser
- Tillgång till nyckelpersoner och chefer
- Metoder och verktyg
- Processer
- Kunskap och kompetens

Dessa förutsättningar kan anses vara givna komponenter i ett arbete som handlar om förändring och omställning. Erfarenheter från uppdraget visar dock att kunskapen om förutsättningarnas betydelse inte är etablerat hos samtliga regioner.

Den erfarenheten säger oss att det finns ett fortsatt behov av att stärka regionernas kunskap om grundläggande förändringsarbete men också skapa förståelse för hur förändring kan åstadkommas trots oklara förutsättningar, exempelvis otydlig ledning eller avsaknad av riktlinjer. Några framgångsrika regioner har valt att fokusera på att skapa ägarskap hos många och inte enbart i ledningen. Där har det varit viktigt att skapa ett distribuerat ledarskap³ med ägarskap och

³ Ett ledarskap som bygger på att medarbetare, med eller utan formella ledningsuppdrag, initierar ledarhandlingar utifrån egen motivation och kunskap.

handlingsförmåga hos de aktörer som ses som viktiga för genomförandet.

Tillväxtverket tar även vara på lärdomar från uppdraget kring hur myndighetens egna arbete, kopplat till hållbarhetsintegrering, kan utvecklas. Myndigheten som helhet har haft svårt att prioritera frågan gällande hållbar utveckling under de senaste åren. Detta på grund av uppdraget kring Korttidsstöd, som varit både viktigt för företagens överlevnad men samtidigt resurskrävande för den interna verksamheten. Det har påverkat möjligheten att aktivt driva utvecklingsarbete kopplat till hållbarhet och att tillgodose uppdragets behov av strategiskt hållbarhetskompetens.

Om Tillväxtverket tilldelas ett nytt uppdrag kommer det att vara viktigt att fokusera på att säkerställa långsiktig kompetens inom uppdraget. I ett tidigt skede kommer det även att vara viktigt med en ökad medvetenhet kring vilka beroenden och förutsättningar som uppdraget behöver hantera och säkerställa. Ett nytt uppdrag kommer därmed att byggas på lärdomar från tidigare uppdrag och fortsätta stärka arbetet med hållbar utveckling, vilket även bidrar till att stärka vår roll som kunskapsmyndighet.

2.1 Rekommendationer

Nedan följer Tillväxtverkets rekommendationer för ett fortsatt arbete efter uppdragets slutförande. Rekommendationerna utgår ifrån uppdragets slututvärdering, samt de uppnådda resultat, utmaningar samt möjligheter som identifierats under uppdraget.

2.1.1 Rekommendationer till regeringen

Rekommendation om ett nytt uppdrag till Tillväxtverket:

Ge Tillväxtverket ett nytt långsiktigt uppdrag där myndigheten kan sprida framarbetade arbetssätt, metoder, verktyg samt framgångsfaktorer för hållbar regional utveckling till regionerna. I det nya uppdraget behöver arbetet genomföras evidensbaserat utifrån tidigare framsteg och vara inriktat på implementering.

Uppdraget bör:

- Utgå ifrån den nationella strategins beskrivning om hållbar utveckling i alla delar av landet, där den regionala utvecklingspolitiken bidrar till omställningen. Det innebär också att näringslivet ges goda förutsättningar att stärka konkurrenskraften och bidra till omställningen.
- Innehålla ett urval av de framtagna metoder och arbetssätt som har bidragit till framgångsrika förändringsarbeten hos regionerna.
- Kvalitetssäkra, testa och bidra till implementering av utvalda metoder och arbetssätt.
- Utgå från de rekommendationer vilka lämnas till regionerna i denna slutrapport.

Skäl till rekommendation:

Ett nytt uppdrag möjliggör förstärkt samordning och kapacitet för regional implementering av utvalda arbetssätt och framgångsfaktorer för hållbar regional utveckling. Det medför att regionerna kan prioritera ett arbete som bidrar i omställningen till ett modernt och hållbart välfärdsland. Tillväxtverket kan vara ett stöd för att förstärka den nationella samordningen och bidra med momentum i den utveckling som pågår. Flera regioner har under tiden som uppdraget pågått och även i sina villkorsrapporteringar⁴ påtalat en risk med att deras arbete tappar fart om inte ett nytt regeringsuppdrag med finansiella medel och en nationell samordning kommer till stånd.

Tillväxtverket menar att det finns ett behov och en potential i att stödja regionerna i att pröva evidensen av framtaget arbete för att bidra till ett regionalt utvecklingsarbete som både är implementerande och innovationsdrivande.

I ett nytt uppdrag kan arbetssätt, metoder och verktyg som skapats generaliseras, spridas och skalas upp på nationell nivå. Detta är av stor vikt för att regionerna och Tillväxtverket ska få tillräcklig uthållighet i implementeringen av evidensbaserade metoder.

⁴ [Villkorsrapporten 2022](#)

Det har uppnåtts viktiga resultat hos samtliga deltagande regioner och regionerna har stärkt sin förmåga till systematiskt hållbarhetsarbete. Därtill har arbetet inneburit en viktig lärprocess.

Det behövs en röd tråd i hur Tillväxtverket och regionerna hanterar hållbarhetsmål inom sina ansvarsområden för att få en ökad trovärdighet. Det är därför nödvändigt att utgå ifrån den nationella strategins beskrivning om hållbar utveckling i alla delar av landet, där den regionala utvecklingspolitiken bidrar till omställningen och näringslivets förutsättningar att stärka konkurrenskraften.

Under uppdragets genomförande har diskussionerna kring hur Tillväxtverket och regionalt utvecklingsansvariga ska se på odelbarheten mellan hållbarhetsdimensionerna såväl som de globala målen i Agenda 2030 gått framåt. Det finns goda underlag att ta avstamp ifrån, bland annat utbildningsmaterial i form av en seminarierie om hållbar regional utveckling men även arbetet gällande integreringen av hållbarhet som gjorts inom ramen för Regionalfonden.

Andra uppdrag av liknande karaktär vilka saknat medföljande finansiering har haft svårigheter att involvera samtliga regioner. Detta då det kräver utrymme i ordinarie budget hos regionerna för att kunna prioritera genomförandet. Det är därför viktigt att det med uppdraget medföljer resurser, eftersom dessa medel möjliggör för regionerna att genomföra insatser som inte ryms inom ordinarie budgetram. Däremot behöver den långsiktiga ambitionen med ett sådant uppdrag vara att arbetet på sikt integreras helt i ordinarie verksamhet. Detta ökar förutsättningarna att nå målen i den regionala utvecklingspolitiken och i sammanhållningspolitiken.

Utöver medel till regionerna behöver även Tillväxtverket i rollen som samordnande myndighet resurser för att stötta med:

- Urval av metoder och verktyg
- Kvalitetssäkring och testning
- Lärande aktiviteter och erfarenhetsutbyten

Betydelsen av att offentliga aktörer går före och driver omställningsarbete spelar stor roll för näringslivets möjligheter till utveckling, innovation och grön omställning, och därmed ökad konkurrenskraft. Det är även viktigt att offentliga aktörer kan svara upp till de delar av näringslivet som går före i omställningsarbetet. De villkor och krav som de offentliga aktörerna ställer i upphandlingar, i beviljandet av företagsstöd, lån och andra insatser ger direkta effekter på näringslivet. Offentliga aktörer behöver ligga i framkant för att kunna stödja näringslivets ökade krav bland annat kopplat till den obligatoriska hållbarhetredovisningen (CSRD) som kommer gälla alla större företag från och med 2024. De ökade kraven på större företag kommer i sin tur ställa högre krav på små och medelstora företag exempelvis i rollen som underleverantör.

Tillväxtverket konstaterar att regeringsuppdraget har flyttat fram regionernas positioner vad gäller omställningsarbete. En del av de insatser som regionerna genomfört har syftat till att skapa incitament för näringslivets möjligheter att stärka sitt omställningsarbete. De privata företagens insatser för omställning möjliggör ökade konkurrensfördelar för svenskt näringsliv och företagande globalt. Detta konstaterar regeringen själv i uppdraget om att samordna arbetet på nationell nivå för att stödja nyindustrialiseringen och samhällsomvandlingen i Norrbottens och Västerbottens län (KN2023-03505).

Rekommendation om hållbarhetsintegrering:

Säkerställ att hållbarhetsintegrering är en central del i alla relevanta uppdrag till berörda myndigheter så att det blir en ordinarie del av genomförandet av den regionala utvecklingspolitiken.

Skäl till rekommendation:

För att Sverige ska kunna genomföra den nationella strategin för hållbar regional utveckling i hela landet 2021–2030, uppnå målet för den regionala utvecklingspolitiken, den sammanhållna landsbygdspolitiken, nationella miljö- och klimatmålen, jämställdhetsmålen samt de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030 behöver uppdragsgivaren specificera att ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet ska integreras i all verksamhet. Det finns annars en risk att arbetet inte genomförs eller att hållbarhetsarbetet genomförs vid sidan av ordinarie processer.

Erfarenheter från uppdraget visar på en ojämn prioriteringsgrad och ambitionsnivå bland involverade myndigheter gällande förändrade processer som ligger i linje med ett omställningsarbete. Genom att skriva in hållbarhetsarbetet som en central del skapas en tydligare inriktning och ökad styrning av det statliga arbetet mot en omställning till ett hållbart samhälle.

En annan lärdom från uppdraget är att det varit värdefullt att uppdragsbeskrivningen specificerat att arbetet skulle integreras i ordinarie processer. Något som resulterade i att flera regionala projekt betraktade sitt projekt som mer av en process och fokuserade på att skapa förutsättningar för långsiktighet i genomförandet. Detta är en lärdom uppdraget inte anser vara unik för regionala aktörer utan med stor sannolikhet är överförbar på andra organisationer.

2.1.2 Rekommendation till regionerna

Rekommendation om att arbeta med framgångsfaktorer:

Tillväxtverket rekommenderar regionerna att utveckla de metoder, verktyg och arbetssätt som tagits fram för att hållbarhetsintegrera det regionala utvecklingsarbetet. Det kommande arbetet kan med fördel ta hänsyn till identifierade beroenden och utgå från de förutsättningar och framgångsfaktorer som bedöms vara viktiga för att lyckas med hållbarhetsintegrering, vilka beskrivs i kapitel 3.

Skäl för rekommendationen:

För att främja integreringen av hållbarhet är det viktigt att regionerna framöver arbetar baserat på följande identifierade förutsättningar och framgångsfaktorer, som beskrivs mer utförligt i kapitel 3.

Det finns en mängd olika faktorer som påverkar i vilken mån de resultat och förändringar som regionerna har uppnått inom ramen av uppdraget blir integrerade i deras ordinarie verksamhet över tid.

Förutsättningarna som presenteras i figur 1 nedan är generella och vedertagna faktorer som har betydelse för att kunna lyckas med integreringen och implementering av exempelvis förändrade arbetssätt. Under uppdraget har det blivit tydligt att dessa förutsättningar även är betydelsefulla i regionernas arbete med hållbarhetsintegrering av det regionala utvecklingsarbetet.



Figur 1. Förändringsarbetets förutsättningar

Förutom ovan presenterade förutsättningar, har uppdraget även identifierat nedanstående faktorer som har haft stor betydelse för att nå framgång i arbetet med hållbarhetsintegrering. Dessa benämns som framgångsfaktorer i denna rapport.



Figur 2. Framgångsfaktorer för ett framgångsrikt arbete

Under uppdraget har även tre typer av beroenden identifierats; beslutsberoende, personberoende och uthållighetsberoende. Dessa beroenden påverkar hur väl regionerna lyckas med att integrera och implementera sina resultat i ordinarie verksamhet över tid. Dessa beroenden beskrivs mer utförligt i kapitel 3.1.

Genom att arbeta med ovan angivna förutsättningar och framgångsfaktorer kan regionen undvika att arbetet hindras av identifierade beroenden.

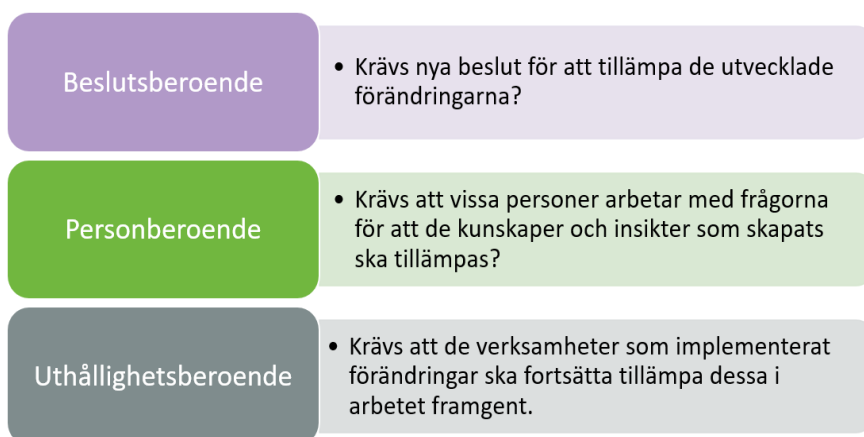
3 Identifierade beroenden, förutsättningar och framgångsfaktorer

I följande kapitel beskrivs de beroenden, förutsättningar och framgångsfaktorer som uppdraget identifierat under genomförandet.

3.1 Beroenden – Hinder för att lyckas implementera förändring

Under projekttiden har uppdraget identifierat tre typer av beroenden: beslutsberoende, personberoende och uthållighetsberoende. Dessa beroenden påverkar hur väl regionerna lyckas med att integrera och implementera sina resultat i ordinarie verksamhet över tid.

Tillväxtverket bedömer att *beslutsberoende* är den mest centrala delen eftersom den kan driva eller hindra utvecklingen av verksamhetens hållbarhetsintegrering. Det är av stor vikt att ledningen fattar beslut som bidrar till att verksamheten kan utvecklas i en positiv riktning mot hållbarhetsintegrering i stället för att bibehålla tidigare strukturer som inte ger utrymme för den förändring och förbättring som krävs.



Figur 3. Beroenden som kan påverka förändringsarbetet

3.1.1 Beslutsberoende

När det krävs beslut från någon part utanför projektet, exempelvis den politiska ledningen eller tjänstepersonsledningen, för att resultaten av arbetet ska börja användas i det ordinarie arbetet, föreligger ett beslutsberoende.

Det är avgörande att nödvändiga beslut fattas för att projektets resultat ska användas och arbetet få förutsättningar att uppnå avsedda effekter.

3.1.2 Personberoende

När de ökade kunskaperna och förmågorna att arbeta med hållbar utveckling inte har dokumenterats och det krävs att specifika personer

är involverade i arbetet för att de nya kunskaperna och insikterna som skapats av projektet ska tillämpas, föreligger det ett personberoende.

Det är avgörande att resultaten av organisationens arbete dokumenteras och konkretiseras i en form som gör kunskapen tillgänglig och möjlig att tillämpa av andra personer i organisationen. Därtill krävs vanligen en utbildningsinsats och i vissa fall en tids handledning under arbetet. Det behöver göras för att fler personer i organisationen ska ha tillräcklig kunskap och förmåga att tillämpa de framtagna metoderna och arbetssätten som avser stötta arbetet.

3.1.3 Uthållighetsberoende

När de nya metoderna och arbetssätten används i organisationen, men fortfarande upplevs som relativt nya, finns en påtaglig risk för återgång till tidigare rutin. Då finns ett uthållighetsberoende.

I dessa fall krävs en medvetenhet om betydelsen av att hålla i och hålla ut, för att lyckas bibehålla de uppnådda resultaten, samt en ledning som skapar tydliga förväntningar över tid på att de framtagna stöden kontinuerligt ska användas i arbetet.

Det krävs även en förmåga att följa upp att de nya metoderna och arbetssätten används som avsett samt en vilja att vidareutveckla metoder och arbetssätt, baserat på användarnas erfarenheter. Detta för att användarna ska vara nöjda med metoderna och arbetssätten samt känna motivation att använda sig av dem i det dagliga arbetet.

3.2 Förutsättningar och framgångsfaktorer för att lyckas implementera förändring

Uppdraget har utöver beroenden även identifierat ett antal förutsättningar och framgångsfaktorer som viktiga för att implementera åtgärder som bidrar till en hållbarhetsintegrerad verksamhet. Förutsättningarna och framgångsfaktorerna har delats in i tre kategorier för att tydliggöra vilket område de tillhör; *Ledning och styrning*, *Genomförande* samt *Lärande*.

Nedan följer först en sammanställning av de förutsättningar som är viktiga att ha på plats för att arbetet ska få en bra grund. Sedan följer en redovisning av vilka framgångsfaktorer som uppdraget identifierat.

3.2.1 Förutsättningar

Viktiga förutsättningar att ha på plats för att skapa en bra grund inför ett förändringsarbete i en organisation samt hur dessa har kategoriserats framgår i figur 4 nedan.



Figur 4. Förutsättningar för att lyckas med förändringsarbetet

3.2.2 Framgångsfaktorer

Följande framgångsfaktorer har uppdraget identifierat som viktiga för att lyckas driva ett förändringsarbete. I avsnittet nedan finns även några utvalda exempel på insatser från uppdraget som bidragit till ett framgångsrikt genomförande.



Figur 5. Sammanställning av identifierade framgångsfaktorer.

3.2.2.1 Ledning och styrning

Nedan följer en beskrivning av den framgångsfaktor som uppdraget identifierat kopplat till området *Ledning och styrning*.

Tydlig politisk beställning och stöd från ledningen

Regionernas arbete visar att en tydlig politisk beställning, i kombination med aktivt stöd från den operativa ledningen är en viktig förutsättning i arbetet. Det har varit viktigt för att få tillgång till nyckelpersoner med den kompetens som krävs för att lyckas med arbetet, för att uppnå momentum i genomförandet och kontinuitet över tid. Detta är ett känt faktum sedan många tidigare

utvecklingsarbeten, men med tanke på dess betydelse förtjänar det ändå att lyftas fram.

3.2.2.2 Genomförande

Nedan följer en beskrivning av de framgångsfaktorer som uppdraget identifierat kopplat till området *Genomförande*.

Förmåga att konkretisera och avgränsa

Framgångsrika projekt inom uppdraget har klarat av att göra arbetet både konkret och avgränsat. Detta innebär att de har hittat ett område som är tillräckligt avgränsat för att det ska vara möjligt att nå konkreta resultat och hinna implementera, paketera och sprida resultaten under uppdragstiden. En tydlig avgränsning gör det även enklare att hitta relevanta samarbetspartners, såväl inom som utanför den egna organisationen.

Gör hållbarhet relevant för målgruppen

Det är betydelsefullt att skapa en känsla hos målgruppen av att hållbarhetsarbetet är viktigt och relevant för dem själva. Det handlar om att se hur hållbarhet skulle kunna integreras i det arbete aktören redan gör. Inom detta uppdrag ses att flera regioner lyckats utveckla metoder och verktyg som gör hållbarhetsfrågorna relevanta för konkreta sakfrågor och områden. Därtill har flera regioner lyckats utveckla metoder, verktyg och annan dokumentation, som gör det enkelt att ta till sig innehållet.

Exempel på regionala insatser från uppdraget som bidragit till framgångsrikt genomförande:

- **Praktisk operationalisering av övergripande hållbarhetsmål**
 - Framtagning av målmatris och identifiering av hållbarhetsutmaningar
 - Integrerat frågebatteri vid ansökan om stöd
- **Aktivt arbete med målkonflikter**
 - Identifierat och synliggjort målkonflikter utan konflikträdsla
 - Använt verktyg för hållbarhetssäkring

Utforskande och inkluderande arbetsätt

Ett framgångsrikt arbetsätt förefaller vara att lägga upp arbetet i etapper som tidigt levererar praktiskt tillämpbara resultat. En del i detta är även att lyckas göra hållbarhet till något som känns som en rimlig del av aktörens ordinarie arbete. Det kan göras genom att bygga in en möjlighet att successivt lära och vidareutveckla sina resultat med en förståelse för svårigheten att göra någonting perfekt på första försöket. Detta i kombination med en planering där de gått från utvecklingsfas till testfas relativt tidigt har gett goda resultat.

Det förefaller ge goda resultat att avsätta gott om tid för användare och målgrupper att testa och ge återkoppling på resultatet. För att därefter vidareutveckla resultatet, innan det genomgår en ytterligare loop av testning och vidareutveckling, eller går direkt till paketering och spridning till andra. Arbets sättet bidrar både till ökad användbarhet och förankring bland användare och målgrupper, eftersom de varit med under arbetets gång och fått lära sig att använda resultatet, samtidigt som deras erfarenheter och synpunkter på resultatet tagits tillvara i slutprodukten.

Exempel på regionala insatser från uppdraget som bidragit till framgångsrikt genomförande:

- **Small win-strategi**
 - Arbetat med positiv förstärkning och börjat där förändring var möjlig.
 - Implementerat förändring samtidigt som lärande pågått.
- **Utforskande arbets sätt i kombination med tydlig resultatorientering**
 - Använt referensgrupp eller samverkansgrupp för att tidigt få synpunkter och inspel.
 - Genomfört lärande aktiviteter med andra regioner.
 - Testat på målgrupp i tidigt skede.
 - Genomfört pilotperiod för att testa i skarpt läge.

Samverkan med aktörer utanför regionen som organisation

Projektens samverkan med externa aktörer har skapat förutsättningar att uppnå konkreta resultat, som påverkar regionens utveckling på andra sätt än de som regionen själv har förutsättningar att påverka. Det är ett välfungerande sätt att ta ledarskap i den regionala utvecklingen och det tydliggör att hållbarhet är en viktig och nödvändig del i regionens utveckling.

Samverkan ger utvecklingsarbetet tillgång till både bredare och mer specialiserad kompetens än organisationerna annars skulle haft tillgång till. Det möjliggör högre kvalitet och effektivitet under genomförandet, samt en ökad förmåga att hantera och göra avvägningar mellan målkonflikter som identifieras under arbetet. Det ökar även möjligheterna att uppnå konkreta resultat som lever vidare och används i praktiken även efter att uppdraget har slutförts.

Exempel på regionala insatser från uppdraget som bidragit till framgångsrikt genomförande:

- **Samsyn, samverkan och samskapande**
 - Skapat en helhetssyn och arbetat för att målgrupperna ska möta samma budskap från olika regionala aktörer.

- Byggt interna strukturer för att öka förmågan att samordna insatser för genomförande, uppföljning och utvärdering. Detta har även gynnat extern samverkan.

3.2.2.3 Lärande:

Nedan följer en beskrivning av de framgångsfaktorer som uppdraget identifierat kopplat till området *Lärande*.

Plan för lärande framåt och arbetet efter projektslut

En viktig förutsättning för ett fortsatt utvecklings- och implementeringsarbete är att det finns en plan för hur regionens lärande om, och arbete med, hållbarhet ska fortgå efter projektet. Det är viktigt att insatserna utgår ifrån tidigare genomfört arbete.

Exempel på regionala insatser från uppdraget som bidragit till framgångsrikt genomförande:

- **Evidensbaserat arbetssätt**
 - Utgått från flera olika kunskapskällor, insikter och erfarenheter i arbetet exempelvis från tidigare uppdrag och/eller genomfört utvecklingsarbete.

4 Genomförandet och resultat

Uppdraget har varit uppdelat i sex olika insatsområden. Nedan följer en sammanfattad redogörelse av insatsområdena med lärdomar och erfarenheter från genomförandet. Sist i kapitlet presenteras uppdragets resultat utifrån fastställda projekt- och effektmål.

4.1 Insatsområde 1 - Övergripande styrning och administration

Tillväxtverket har kontinuerligt följt upp, administrerat, kommunicerat och utvärderat hela uppdraget med stöd av lägesrapporteringar, regionspecifika dialoger, följeforskare och digitala kanaler.

Tillväxtverket har även ingått i en referensgrupp för regeringens Nationella samordnare för Agenda 2030. Syftet med referensgruppen var att byta erfarenheter och kunskap samt delge andra nationella aktörer, som har regionala målgrupper, information om uppdragets insatser och externa event.

4.1.1 Kommunikation

Under uppdragets genomförande har Tillväxtverket kontinuerligt bedrivit ett aktivt kommunikationsarbete, framförallt gentemot de deltagande regionerna. Uppdraget har bland annat nyttjat följande verktyg för kommunikation:

- [Hemsida](#)
- Teamskanal
- Nyhetsbrev
- E-post

Utöver ovan insatser producerade Tillväxtverket under våren 2023 en [film](#) om regeringsuppdraget, i syfte att sprida kunskap och återge uppnådda erfarenheter och insikter.

För att på ett enkelt och tillgängligt sätt förmedla några av de goda resultat som regionerna uppnått har Tillväxtverket samlat in och lyft fram resultat från samtliga regioner i en kommunikativ [bildantologi](#). Regionerna valde ut sina främsta resultat tillsammans med bilder från arbetet och genom intervjuer med projektledare producerades bildantologin. Syftet med insatsen var att visa på den bredd av arbete som regionerna genomfört och att sprida deras framgångsrika resultat för att inspirera till lärande och framtida arbete med hållbarhetsintegrering.

4.1.2 Extern utvärdering

Konsultföretaget *Policy in Practice* har varit följeforskare för uppdraget och genomfört den externa utvärderingen av Tillväxtverkets och regionernas genomförande av regeringsuppdraget

sedan våren 2020. Under utvärderingens gång har fem delrapporter och en slututvärderingsrapport genomförts.

Under uppdraget har Tillväxtverket haft ett nära samarbete med följeforskarna och eftersträvat ett öppet samtalsklimat. Det har bidragit till att de haft insyn i hela genomförandet och att myndigheten gemensamt med utvärderarna kunnat diskutera frågor och förklara vägval under uppdragets gång, vilket har skapat ett mervärde för uppdragets genomförande.

Vid slutkonferensen deltog Policy in Practice med presentation av status gällande regionernas resultat samt med ett workshop-pass där regionala representanter gavs möjlighet att delta. Workshop-passet behandlade hur framdriften för hållbar utveckling kan stärkas. Under passet kunde regionerna tillsammans med utvärderarna reflektera kring möjligheter och utmaningar som finns framåt.

4.2 Insatsområde 2, Utveckling av verktyg och metoder för ökad hållbarhetsintegrering på regional nivå

Tillväxtverket strävar efter att stärka regionerna genom att utveckla verktyg och metoder i arbetet för hållbar regional utveckling.

Arbetet har utformats utifrån det behov som regionerna själva uppgett eller önskat och utifrån vad Tillväxtverket sett behövs utifrån ett helhetsperspektiv. Syftet var att stödet skulle nå en bred regional målgrupp och bidra till ett långsiktigt arbete.

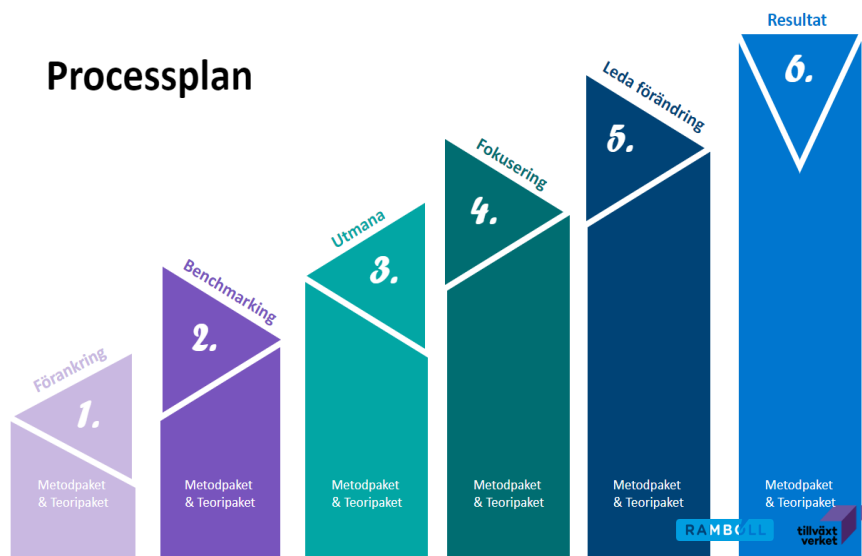
Insatsområdet är indelat i tre olika typer av metodstöd: *Erfarenhetsutbyten, Seminarier och Studie.*

4.2.1 Erfarenhetsutbyten

4.2.1.1 Kollegialt utbyte

Det kollegiala utbytet har varit en satsning för att regionerna ska få testa nya arbetssätt och metoder. Utgångspunkten för processen var ett utmaningsdrivet förhållningssätt.

Utbytet syftade till att testa nya arbetssätt genom en tjänstedesignprocess för att skapa lärande mellan regionerna. Insatsen bestod av sex tillfällen och processledes av extern konsult. Tillfällena genomfördes digitalt och målgrupp var de regionala projekten. Samtliga träffar hade ett liknande upplägg där Ramboll inledde, en extern aktör genomförde kort inspirationsföreläsning och därefter arbetade regionerna i tematiska grupper.



Figur 6. Processplan för regionernas utmaningar

Träffarna har haft divergerande eller konvergerande fokus och varje träff har haft ett tema som framgår av figur 6. I de divergerande faserna har syftet varit att öppna upp och förstå utmaningarna brett, att utforska för att inte missa perspektiv eller behov som är centrala för regionernas specificerade utmaning. I de konvergerande faserna har fokus lagts på att analysera, smalna av och hitta lösningar. Mellan träffarna har processtöd getts av Ramboll, där regionerna har fått möjlighet att fördjupa sig ytterligare tillsammans med kollegor från andra regioner.

En lärdom från insatsen var exempelvis att hantering av osäkerheten som nya arbetssätt innebär kräver tillit till processen. Majoriteten av deltagarna var nöjda med insatsen och ett metodpaket finns framtaget för fortsatt arbete i regionerna. Det kollegiala utbytet var ett obligatoriskt moment för regionerna då allas kunskaper och erfarenheter behövs för att skapa omställning.

4.2.1.2 Erfarenhetsträffar

Tillväxtverket arrangerade två erfarenhetsträffar per år och en slutkonferens. Målgrupp var primärt de regionala projektägarna men också andra relevanta aktörer. Träffarna pågick två halvdagar i följd och hölls både digitalt och fysiskt. Träffarna hade fokus på information och inspiration. Vanligt förekommande programpunkter var externa talare för inspiration, Tillväxtverkets information om arbetet inom uppdragets insatsområden, presentation från utvärderarna om uppnådda resultat och inspiration från regionerna genom presentation av pågående arbeten och resultat.

Regionerna har varit nöjda med möjligheten att få dela erfarenheter och lära från varandra under relativt fria, lättsamma och engagerande

former där Tillväxtverket enligt utvärderarna fått goda omdömen för sin processledning.

I efterhand ser Tillväxtverket att det hade varit lämpligt att avsätta mer tid för praktisk operationalisering av Agenda 2030, i samverkan med regionerna. Tillväxtverket anser att detta är en viktig erfarenhet då det framkommit i samtal med regionerna vara något som både är önskvärt och genomförbart. Uppdraget anser att ett sådant arbetet hade tydliggjort utgångspunkten för hållbar regional utveckling och mer konkret underlättat regionernas utformning av arbetssätt, verktyg och metoder.

4.2.2 Seminarier

4.2.2.1 Seminarieriserie

Tillväxtverket har tagit fram en seminarieriserie - *Lärande vägar till hållbarhet* med syftet att bidra till ökad kunskap och genomförandekapacitet för hållbar regional utveckling.

Seminariererien bestod av fyra seminarietillfällen med erbjudande om efterföljande workshop för att ge möjlighet till fördjupning inom varje del.

Seminarierierna har eftersträvat att bidra med kunskap om:

- Hur det regionala utvecklingsuppdraget hänger ihop med hållbar utveckling
- Innebörden av ett systemperspektiv och hur det kan tillämpas

Nedan beskrivs seminarieriens olika delar:

Del 1 – Varför? Hållbar regional utveckling - Hur gör vi?	I den första delen lades fokus på att bygga gemensam kunskap om hållbar regional utveckling i relation till det regionala utvecklingsarbetet.
Del 2 – Vem? Gränsgångare, en förutsättning för hållbar regional utveckling?	I den andra delen var fokuset att bygga gemensam kunskap om förutsättningsskapande ledarskap och systemtänk.
Del 3 – Vad? Hur kan offentlig sektor lyckas med Agenda 2030?	I den tredje var ämnet att bygga gemensam kunskap om transformativ implementering av Agenda 2030.
Del 4 – Hur? Utvecklingsarbete: Expedition vs förändringslogik	I den fjärde delen var syftet att stärka kunskapen om förändringsprocesser för hållbar regional utveckling.

Figur 7. Seminariererien, *Lärande vägar till hållbarhet*, 4 delar.

Seminarie seriens tredje del om hur offentlig sektor kan lyckas med Agenda 2030 har varit det mest välbesökta hittills, med över 500 tittare. Det går att läsa mer om seminarietillfällena och se dem i efterhand på Tillväxtverkets [hemsida](#).

4.2.2.2 **Lärpass**

En återkommande insats inom uppdraget har varit publika lärpass som arrangerats på olika teman. Lärpassen har utformats i samverkan med externa aktörer och involverat externa talare. Oberoende av ämnesval har den regionala kontexten varit central. Lärpassen genomfördes digitalt och hade ett deltagarantal på mellan cirka 50-160 personer.

Teman på lärpassen var:

- Klimatförändringar och flykt
- Intersektionalitet
- Hållbar offentlig upphandling
- Jämställdhet
- Agenda 2030

4.2.3 **Studie**

För att kunna tillvarata hela landets utvecklingspotential behöver arbetet med hållbar utveckling utgå från olika platsers varierade förutsättningar. Som en bidragande del i detta har Tillväxtverket tagit fram en studie på området; *Livskraftiga landsbygder och hållbarhet – Samband, målkonflikter och synergier*.

Studien har gjort en sammanställning över kunskapsläget kring samspel och samband mellan ett platsbaserat perspektiv och hållbar utveckling.

Studien visar bland annat att det finns belegg för att hållbarhet och ökad livskraft går hand i hand och successivt förstärker varandra, samt att landsbygds- eller territoriella perspektiv gör det möjligt att upptäcka nya möjligheter, synergier och marknader som kan bidra till såväl livskraftiga landsbygder som ökad ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Det blir tydligt att den urbana normen och stadens perspektiv ofta styr förståelsen för landsbygden och de insatser som görs för landsbygden, förståelsen för detta är en viktig del av arbetet med en hållbar omställning.

Intressant är också att det framträder att begreppet hållbarhet används olika i skilda kontexter och sammanhang och Tillväxtverket ser ett tydligt behov av att tydliggöra begreppet.

Lärdomar från arbetet med studien är att området fortfarande är relativt utforskat och att mer utforskande insatser är nödvändiga för att kunna arbeta evidensbaserat. Studien i sin helhet finns publicerad på Tillväxtverkets hemsida: [Studie Hållbarhet och livskraftiga landsbygder](#)

4.3 Insatsområde 3, Regionala projekt inom utlysningen Vägar till hållbar utveckling

Målet var att under uppdraget fördela minst 89 miljoner kronor till landets samtliga regioner i två utlysningar. Den första utlysningen öppnade i oktober 2019 och omfattade 500 000 kronor per region i startkapital. I den utlysningen genomförde regionerna en behovsinventering för att kartlägga och prioritera sina behov för att arbeta med hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet.

Behovsinventeringen byggde på en förändringslogik med nuläge, insatser och börnläge. Behovsinventeringen innehöll fyra insatsområden med avsikt att bidra till den regionala omställningen för hållbarhet. Två av insatsområdena var valfria och motiverades i behovsinventeringen. Två av insatsområdena var obligatoriska:

- Hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel inklusive sammanhållningspolitiken, samt kommersiell service
- Övergripande omställningsarbete med stöd av Tillväxtverkets satsning kollegialt utbyte.

Den andra utlysningen genomfördes i mars 2020 där regionerna erbjöds att söka projektfinansiering baserat på behovsinventeringarna. Utlysningen omfattade resterande projektmedel om 87 miljoner till regionerna. Medlen fördelades enligt följande princip⁵:

- 4,7 miljoner kronor per region till 11 regioner (åren 2020 - 2023)
- 3,5 miljoner kronor per region till 10 regioner (åren 2020 - 2023)

Årligen har två ansökningar om utbetalning av medel och två lägesrapporteringar genomförts för samtliga projekt inom uppdraget. Tillväxtverket har uppmanat regionerna att upparbeta sina beviljade medel i tid och sträva efter att hålla god styrfart i arbetet.

I mars 2022 skedde en omfördelning av medel för att säkerställa en så hög nyttjandegrad som möjligt. Samtliga förändringar gjordes i tät dialog mellan Tillväxtverket och regionerna.

4.3.1 Regionala exempel

Som nämns i kommunikationsdelen av denna rapport har uppdraget tagit fram en bildantologi för information, inspiration och spridning av resultat. Tillväxtverket har i denna slutrapport valt att lyfta tre exempel, Region Gävleborg, Region Kronoberg och Region Kalmar. Dessa har på olika sätt arbetat med att integrera hållbarhet i olika delar av sina uppdrag.

⁵ Se bilaga 1 för beskrivning av de två grupperna.

4.3.1.1 **Regionalt** exempel från Region Gävleborg

Region Gävleborg valde att lyfta fram hur deras långvariga arbete med hållbarhet har resulterat i en handbok för hållbarhetsäkring. Handboken fungerar som ett stöd ute i verksamheterna, för att lättare integrera hållbarhetsdimensionerna i utvecklingsarbetet. Hanna Höghi, avdelningschef för hållbarhet och folkhälsa, uttalade sig i antologin om resultatet:

”Nu har vi verkligen säkrat vår förmåga att arbeta hållbarhetsintegrerat i vårt ordinarie uppdrag. I det fortsatta arbetet fokuserar vi på att stärka och stödja de nya arbetssätten och följa upp, så vi inte genar och tar gamla invanda spår”.

Gävleborg har dessutom tagit fram en bedömningsmall för att kunna bedöma ansökningar för regionala utvecklingsmedel på ett likvärdigt sätt. Som grund för bedömningen ligger hållbarhetskriterier och kriterier från den regionala utvecklingsstrategin. Magdalena Berglin, strateg och projektledare, berättade följande om arbetet:

”Vi har arbetat med att hållbarhetsintegrera både enskilda projekt och den totala projektportföljen. Och vi noterade ganska snabbt att när vi systematiskt integrerar hållbarhetsdimensionerna, så kommer en massa andra saker på köpet. Det ger oss lite schvung i andra förändringsprocesser”

4.3.1.2 **Regionalt** exempel från Region Kronoberg

Region Kronoberg beskrev hur regeringsuppdraget givit dem möjlighet att växla upp sitt hållbarhetsarbete. De hade innan projekttiden tagit fram ett nytt verktyg för hållbarhetsäkring, men projektet innebar en möjlighet att arbeta fokuserat med implementeringen. Elsa Anderman, verksamhetsutvecklare och projektledare, pekade på följande:

”Det största värdet med ”Vägar” är att vi har fått möjlighet att skynda på vårt hållbarhetsarbete. Vi har kunnat arbeta fokuserat och i samverkan med andra aktörer som kommuner, länsstyrelse och våra hel- och delägda bolag. Vi hade haft svårt att komma så långt som vi har gjort utan projektmedlen från Tillväxtverket”.

Region Kronoberg har också ökat sin kapacitet att leda samtal och processer kopplade till komplexa frågeställningar och situationer. En mångfald av olika aktörer från näringsliv, offentlig sektor, akademi och civilsamhälle har samlats för praktisk övning i medskapande ledarskap. Gemensamt har de arbetat med hur de tillsammans kan skapa förmåga, kraft, och sätt att utveckla lokalsamhällena. Detta har sedan mynnat ut i ett regionalt nätverk som stödjer varandra i arbetet för en hållbar utveckling i regionen.

4.3.1.3 **Regionalt** exempel från Region Kalmar

Region Kalmar valde att lägga stort fokus på att inspirera och motivera regionens företag att arbeta mer med hållbarhet. För detta ändamål har en hållbarhetsguide tagits fram. Guiden syftar till att ge tips och

inspiration till företagens eget hållbarhetsarbete, vilket i sin tur ligger till grund för regionens beslut om företagsstöd. Målet är att förflytta näringslivet i en mer hållbar riktning – och samtidigt höja kompetensen både hos företagen och handläggarna.

”Arbetet med hållbarhetsguiden har blivit väldigt lyckat och vi ser ett ökat fokus på hållbarhetsfrågorna i dialoger med företag. Nu pågår arbetet med att ta fram liknande material för de som vill söka regionala utvecklingsmedel och stöd till kommersiell service. Förhoppningsvis ser vi en större förändring på sikt”, säger Carolina Gunnarsson.

4.4 Insatsområde 4, Bidrag till hållbarhetsintegrering av arbetet inför kommande strukturfondsperiod 2021–2027

Arbetet inom insatsområdet har tagit ett helhetsgrepp kring den struktur som möter projektsökande av Regionalfondens medel.

Uppdraget har därför varit inblandad i och drivit olika åtgärder inom fondens ärendeprocess.



Figur 8. Regionalfondens ärendeprocess

4.4.1 Metodstöd Regionala program

Under 2020 erbjöd uppdraget de regionala programskrivarna ett metod- och processtöd för att stödja integreringen av hållbarhet i Regionalfondsprogrammen. Genom Tillväxtverkets och Rambolls stöd har integreringen av hållbarhet kunnat stärkas i programmen. Det har skett en förflyttning i alla programområden även om flera regioner önskat att de hade kommit längre.

Ett urval av lärdomar från arbetet:

- Programteori hade kunnat bidra till ökad integrering

Programområdena har i varierande grad arbetat med en tydlig programteori med tydligt formulerade behov, effekter och insatser. Den främsta förklaringen till detta är tidsbrist. Merparten av programområdena har dock utvecklat tydliga programteorier under programframtagningens senare skede. I de programområden där det tidigt funnits en programteori med tydligt formulerade effekter och exempel på insatser har förutsättningarna att genomgående integrera hållbarhet varit bättre.

- Bättre hållbarhetsintegrering genom stödfrågor

De program som regionerna har tagit fram ser väldigt olika ut. Instruktioner, krav och rubriker i programmen har tolkats på olika sätt, och utmaningar, önskade effekter och insatser har beskrivits på olika sätt i programmen. Programmen hade kunnat bli tydligare och mer enhetligt utformade om det funnits stödfrågor kopplat till programmets olika avsnitt. Dessa frågor skulle då ha bidragit till att tydliggöra var och hur behov, aktiviteter och effekter ska beskrivas samt på vilket sätt som hållbarhet ska integreras i programmets olika delar.

Resultatet av arbetet med att integrera hållbarhet, tillsammans med fler lärdomar om hur hållbarhet kunnat integreras än tydligare finns samlat i rapporten [Hållbarhet i Regionalfonden](#).

4.4.2 Agenda 2030 i utlysningar

Myndighetens bedömning är att Agenda 2030 underlättar för styrning, stöd och vägledning när utlysningar inom Regionalfonden arbetas fram. Genom att utgå ifrån Agenda 2030 kan programmets utmaningar få ett ökat fokus och de långsiktiga effekter vilka utlysningen ska bidra till, tydliggöras. Den bedömningen drevs internt och under Tillväxtverkets programmeringsarbete inför programperioden 2021–2027 beslutades att de globala målen skulle inkluderas i kommande utlysningar. Uppdraget har agerat sakkunnig i interna forum för utveckling av utlysningssmall och vid skrivandet av utlysningstexter.

En viktig förutsättning för Agenda 2030 i utlysningar är att det finns relevanta analyser som grund. Inom insatsområdet tog uppdraget tillsammans med Oxford Research fram två kunskapsunderlag:

- En kartläggning av regionala utmaningar i de regionala utvecklingsstrategierna, förslagen till Regionalfondsprogram och Fonden för en rättvis omställning (FRO) 2021–2027 och strategierna för smart specialisering.
- En analys över hur utmaningarna knyter an till de politiska och särskilda målen i Regionalfonden respektive FRO 2021–2027 och de globala målen i Agenda 2030.

Kartläggningen och analysen är framtagna för att användas och används i viss utsträckning som stöd i utformningen av utlysningar.

[Hur kan Regionalfondens program bidra till Agenda 2030?](#)

4.4.3 Utveckling av krav på projekt, ansökan och bedömningskriterier

Inför den nya programperioden 2021–2027 var europeiska kommissionens förväntningar och krav högre än tidigare gällande regionalfondsprogrammets bidrag till hållbar utveckling.

Genomförandet av Agenda 2030 var och är en viktig utgångspunkt. Det blev tydligt att politiken ska bidra till energiomställning, att nå miljö- och klimatmålen, samt främja samhällets anpassning till klimatförändringarna. Ett tydligt uttryck för detta är den tematiska koncentrationen som innebär att regionalfondsprogrammen ska öronmärka 30 procent av investeringarna till politiskt mål 2 (Ett grönare och koldioxidsnålare Europa). Vidare är kraven på att integrera jämställdhet och icke-diskriminering/likabehandling långtgående. Perspektiven ska systematiskt integreras i förberedelserna, genomförandet, uppföljningen, rapporteringen och utvärderingen av programmen. Samtidigt som kraven skärpts visar erfarenheterna av tidigare programperioder på betydande utmaningar att integrera hållbarhetsaspekter i program och projekt.

I samband med Tillväxtverkets programmeringsarbete inför Regionalfondens programperiod 2021–2027 har uppdraget haft ansvar att agera som sakkunnig inom hållbarhetsintegrering. Arbetet har resulterat i att projekt som söker stöd från fonden ska ta fram en [hållbarhetsanalys](#) som består av:

- Sex grundläggande krav inom jämställdhet, lika behandling, icke-diskriminering och miljö.
- Projektets bedömning av sin hållbarhetspåverkan i relation till Agenda 2030.
- Beskrivning av projektets effekter på lång sikt i relation till Agenda 2030.

Uppdraget har även drivit på arbetet för utveckling och implementering av nya bedömningskriterier för hållbarhet. Det arbetet har resulterat i nya kriterier som integrerar hållbarhet. Uppdraget har även författat texter om hållbarhetsanalysen i Tillväxtverket handläggarstöd och externa handbok. Utöver detta har uppdraget även bistått med stöd i arbetet gällande uppföljning av hållbarhetsanalysen i lägesrapporter.

4.4.4 Pilotutbildning om hållbarhet och Regionalfonden med Tillväxtverket och Programområde Östra Mellansverige

Uppdraget har under vintern 2022/2023 haft en kvalitetsäkrande roll i framtagningen av en utbildningsserie om hållbarhet i regionala projekt. På uppdrag av Region Uppsala, Region Västmanland samt Region Örebro har Ramboll tagit fram en utbildningsserie om hållbarhet i regionala projekt. Utbildningen riktade sig till nämnda regioner och ett antal handläggare från Tillväxtverket med koppling till Östra Mellansveriges regionalfondsprogram.

Deltagarna uppgav att störst nytta var att få genomföra övningar gällande hur bedömning av hållbarhet går till, erfarenhetsutbyte med kollegor, och kunskap om Tillväxtverkets hållbarhetstrappa. Även samtalet med Tillväxtverket uppskattades.

Efter avslutad utbildning kan uppdraget konstatera att upplägget till stora delar fungerat, och att det finns potential för att skala upp utbildningsinsatsen. Detta eftersom behov av kunskap inom området finns, samt att övningar och praktiska exempel efterfrågas generellt bland handläggare av 1:1 medel samt Regionalfondsmedel.

4.5 Insatsområde 5, Bidrag till planering och genomförande av hållbara finansieringsverktyg och processer

Insatsområdet om hållbar finansiering består av flera spår med varsin process och logik för verksamhet som finansieras ur utgiftsområde 19 Regional tillväxt, anslag 1:1.

Under 2022 har arbetet inom finansiering främst varit fokuserat till stöd inom kommersiell service i form av workshop och kartläggning, samt en mer omfattande stödsats i form av finansieringsworkshops till regionerna. Inom ramen för det senare har uppdraget gått samman med kollegor inom uppdraget *Samverkan för hållbar utveckling* samt enheten Uppföljning och utvärdering. Detta för att säkerställa samsyn och enhetliga arbetsätt i uppdraget och arbetet mot regionerna.

4.5.1 Finansieringsworkshop

Som en del i regionernas projekt inom uppdraget ingick att arbeta med hållbarhetsintegrering av företagsstöd, projektmedel och stöd till kommersiell service. Tillväxtverket har under året tagit fram och upphandlat stöd till regionerna i form av finansieringsworkshops. I samverkan med Ramboll har myndigheten tagit fram en modell för finansieringsprocessen enligt nedan.

ÖVERGRIPANDE HÅLLBARHETSMÅL t.ex. globala mål	FORMULERING AV MÅL PÅ REGIONAL NIVÅ	MOBILISERING	UTLYSNING	ANSÖKAN & BEDÖMNING	UPPFÖLJNING	UTVÄRDERING & LÄRANDE
	<ul style="list-style-type: none"> Utgå från regionala utmaningar och formulera smarta mål där hållbarhet är integrerat Formulera mätbara indikatorer för att följa målen Identifiera fokusområden för insatser 	<ul style="list-style-type: none"> Identifiera aktörer som behövs för att uppnå utlysningens/programmets mål Beskriv utmaningar, önskade resultat på kort och lång sikt utifrån hållbarhet 	<ul style="list-style-type: none"> Beskriv utmaningar, önskade resultat på kort och lång sikt utifrån hållbarhet Tydliggör eller formulera krav på hållbarhet Krav på uppföljning, återrapportering av resultat (ex utvärdering för att få finansiering) 	<ul style="list-style-type: none"> Utforma ansökningsformulär där hållbarhet är en integrerad del Bidra med vägledning om hållbarhetsintegrering till sökande Utveckla kriterier för bedömning av hållbarhet 	<ul style="list-style-type: none"> Följ upp utlysningens krav på hållbarhet Följ upp hur finansierade insatser bidrar till hållbar utveckling på regional nivå Identifiera hur data ska samlas in och analyseras (Tex lägesrapport, indikatorer) 	<ul style="list-style-type: none"> Analysera och bedöma måloppfylnad och resultat Identifiera utmaningar och goda exempel Identifiera potential till förbättring och utveckling Sprida lärdomar

Figur 9. Finansieringsprocessen, delar som kan finnas i arbetet med att hållbarhetsintegrera finansiella stöd.

Stödet har bestått av behovsanpassade workshops med fokus på berörd regions svårigheter, utmaningar och önskemål om fördjupningsområden. Regionerna har också fått ta del av inspiration och konkreta exempel på existerande metoder och verktyg för hållbarhetsintegrering. Workshoparna har även hanterat frågan om en enhetlig uppföljning av 1:1-medel.

Dessa huvudsakliga områden vilka regionerna kommer att fokusera på framåt kan ses:

- Utveckling av strategier
- Utveckling av bedömningsunderlag och riktlinjer
- Utveckling av kommunikationsunderlag
- Coaching av sökande.

Lärande insikter från denna insats är att regionerna haft skiftande förutsättningar internt i arbetet och därmed kommit olika långt i processen. Från nationellt håll krävs tydlig samordning och stöd för att regionerna ska känna sig trygga med utforskande och utveckling av metoder och verktyg kopplat till hållbarhetsintegrering av finansiella stöd.

4.5.2 Kommersiell service

Tillväxtverket har en samordnande roll och supportfunktion när det gäller förordning (2000:284) om stöd till kommersiell service och stödtyperna investeringsbidrag, investeringslån, servicebidrag, särskilt driftstöd och hemsändningsbidrag.

Myndigheten har samordnat stöd till regionerna i deras framtagande av regionala serviceprogram för 2022–2030. Uppdraget gick därför samman med berörda kollegor internt och arrangerade en workshop på ämnet hållbarhet och kommersiell service. Workshopen hanterade både generella frågor kring hållbarhetsintegrering och bidrog med konkreta exempel på metoder för hållbarhetssäkring.

Vidare har Tillväxtverket inom uppdraget samtalat med regionerna och kartlagt deras olika insatser inom kommersiell service. Det är tydligt att det skiljer sig mycket åt i vilken omfattning och på vilket sätt regionerna arbetat med detta område. En del regioner har tagit avstamp i arbetet med företagsstöd för att utveckla sitt arbete med stöd till kommersiell service, andra har arbetat fram metoder för hållbarhetsintegrering som bland annat kan vara till hjälp i arbetet med kommersiell service. Vidare beskriver sig flera regioner fortfarande vara i startgrupparna på området.

Lärdomar från detta arbete är att förankring och samsyn internt på myndigheten är viktig i denna typ av uppdrag. Det krävs insikt och samarbete för att samlat möta regionerna där de befinner sig i sina processer.

4.6 Insatsområde 6, Samverkan med utpekade aktörer på nationell nivå

4.6.1 Regiondialoger – Peer review

Under projektet genomförde Tillväxtverket regiondialoger, även kallade *peer reviews*. Syftet var att regionerna genom samtal skulle få ta del av den till uppdraget utpekade myndighetsgrupperingens sakexpertis, samt att främja flernivåsamverkan.

Dock konstaterade Tillväxtverket efter de inledande peer review-tillfällena att den myndighetsgrupp som var knuten till regeringsuppdraget behövde breddas. Detta då den specifika sakkunskap regionerna efterfrågade inte fanns inom den befintliga grupperingen. Eftersom det var av stor vikt att säkerställa att uppdraget kunde leverera relevant och efterfrågad kunskap i dialogerna med regionerna bjöd Tillväxtverket därför in ytterligare myndigheter⁶.

Samtliga deltagande regioner fick erbjudande om peer-review. Totalt genomfördes nio⁷. Nedan redogörs för upplägget av peer-review:

1. **Skapa förståelse för utmaningen och regionens arbete med den.** Regionen berättade om utmaningen, målgruppen och sin process.
2. **Myndighetsgruppen lämnar inspel.** De deltagande myndigheterna beskrev deras egna arbeten på området samt gav förslag på relevanta insatser för regionens arbete framåt. De delade även med sig av lärdomar om hinder, fallgropar och goda exempel från andra organisationer eller regioner.
3. **Säkerställa samsyn.** Samtal kring hur utmaningen uppstått för att sedan kunna diskutera lösningar.
4. **Analys.** Slutsatser inför fortsatt arbete framåt.
5. **Bädda för handlingskraft.** Utifrån den framkomna bilden diskuterades samverkansmöjligheter, rollfördelning och kontaktvägar för ett framgångsrikt arbete.
6. **Sammanfattning och slutsatser.** Genomgång av insikter och ett tydligt nästa steg.

Detta upplägg bidrog till förhöjt kollektivt lärande och gav genom de utvidgade kontaktytorna även en ökad förståelse för de olika utmaningar som finns på nationell respektive regional nivå.

⁶ Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen, RISE, Socialstyrelsen, Statens Konstråd, Boverket, Trafikverket och Skolverket.

⁷ Region Västmanland, Region Kronoberg, Region Värmland (2 ggr) Region Örebro län, Region Östergötland, Region Norrbotten, Region Kalmar län, Region Sörmland, Region Jämtland Härjedalen.

En utmaning med att förbereda peer review-tillfällen var tidsaspekten för att kunna identifiera rätt person vid varje myndighet, det vill säga att samla en expertgrupp med matchande kompetens för varje regions önskemål vid det givna tillfället.

Ambitionen var att skapa ett prestigelöst samtal mellan flera nivåer, med utrymme för mer fria diskussioner och möjlighet att "provtänka" tillsammans. Det visade sig vara ett arbetssätt som uppskattades av deltagarna.

4.7 Uppdragets måluppfyllnad

4.7.1 Projektmål

Projektmål 1: Den 15 september 2023 har samtliga regioner en ökad kapacitet att arbeta med hållbar utveckling som helhet i det regionala utvecklingsarbetet.

Bedömningen är att kapaciteten ökat avseende synen på hållbar utveckling som helhet i relation till det regionala utvecklingsarbetet. Kapacitetsökning ses också inom de områden där respektive region valt att fokusera sina insatser och blir tydlig bland annat genom de metoder, verktyg, arbetssätt och strategier som regionerna har tagit fram för att integrera hållbar utveckling.

Många regioner valde inledningsvis att fokusera arbetet på att hållbarhetsintegrera sina regionala utvecklingsstrategier, vilket bidragit till att hållbar utveckling etablerats tydligare som en del av det regionala utvecklingsarbetet i regionen. Kunskaperna i regionerna har ökat inom samtliga områden och ökningen har varit störst gällande kunskap om hur hållbar utveckling kan integreras i regionernas arbete med planering, styrning och ledning. I uppdragets utvärdering uppger 92 procent att detta skett i viss utsträckning eller mer, varav 63 procent uppger att kunskapen ökat i hög eller mycket hög utsträckning.

Tillväxtverket konstaterar att det skett ett lärande i regionerna och att dessa upplever sig ha högre kapacitet att arbeta med hållbar utveckling. Detta stöds av de många resultat, metoder, verktyg och arbetssätt internt och externt, som utvecklats under arbetet. Samtidigt kan ses att många insatser fokuserar på att integrera hållbar utveckling i vissa delar av arbetet. Därifrån är det fortfarande ett stort steg till att varje region har integrerat hållbar utveckling i alla delar av sitt regionala utvecklingsarbete. För att lyckas med detta krävs ett uthålligt arbete som pågår under lång tid framöver.

Projektmål 2: Den 15 september 2023 har samtliga regioner testat minst en ny metod och minst ett nytt arbetssätt i syfte att stärka sin

omställningsförmåga för att bidra till en hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet.

Utvärderingen visar att det detta mål är uppfyllt. Regionerna beskriver att de testat minst en ny metod och ett arbetssätt under genomförandet. Bland annat har följande utvecklats:

- 17 arbetssätt för hur regionen arbetar med sina målgrupper och samarbetspartner.
- 22 verktyg och metoder
- 14 arbetssätt för regionens interna arbete

Beträffande metoder och arbetssätt kan gränsen vara flytande mellan dessa. Ett arbetssätt kan bestå av en process där regionen tillämpar en eller flera metoder, och en metod kan innehålla ett eller flera olika arbetssätt. Inte heller regionerna själva drar helt skarpa och entydiga gränser mellan metoder, arbetssätt och verktyg.

Projektmål 3: Den 15 september 2023 har samtliga regioner förstärkt sina samverkanskanaler med statliga aktörer, näringslivet och civilsamhället jämfört med projektets början.

Samtliga deltagande regioner har stärkt sina samverkanskanaler. Vidare kan ses att samverkan och samarbete har stärkts olika mycket med olika aktörskategorier. Tillväxtverket har också tagit reda på huruvida ett samarbete har fördjupats eller om ett helt nytt skapats. Det mest förekommande är att arbetet fördjupats, särskilt med länsstyrelser och näringsliv. Där visar utvärderingen att 74 respektive 71 procent uppger att samarbetet fördjupats. Nya samarbeten har skapats främst med statliga myndigheter och civilsamhälle, men också med akademi och näringsliv.

4.7.2 Effektmål på lång sikt

Effektmål 1: Regionerna har hållbarhetsintegrerat sin ordinarie verksamhet och fattar hållbara beslut i alla enskilda utvecklingsfrågor som hanteras, inklusive regionernas medfinansiering till Regionalfondsprojekt.

Regionernas egen bedömning visar att de har nått långt i sin hållbarhetsintegrering av det regionala utvecklingsarbetets olika delar, inklusive medfinansiering av projekt inom Regionalfonden. Samtliga regioner har påbörjat detta arbete. Arbetet har dock nått olika långt hos regionerna och även olika långt inom skilda delar av deras ordinarie arbete. Ingen region har dock nått så långt att arbetet kan sägas vara slutfört.

Regionerna har olika förutsättningar att fortsätta arbeta målinriktat med hållbarhetsintegrering efter detta regeringsuppdrags slut. Det beror delvis på deras förmåga att hantera de olika beroenden som

arbetet står inför och som behöver hanteras för att de uppnådda resultaten ska ha förutsättningar att leva vidare och utvecklas över tid.

Ingen region har ännu utvärderat effekterna av arbetet inom uppdraget och bara ett fåtal har planerat att utvärdera arbetet längre fram. Däremot är det många regioner som avser att ta del av erfarenheterna från de som använder deras framtagna metoder och verktyg. Flertalet regioner planerar också att ta del av erfarenheterna från de externa aktörer som deltar i arbetet med hållbar utveckling som utvecklats under regeringsuppdraget. Detta visar på att delar av regionernas uppnådda resultat är på väg att inkluderas i regionernas ordinarie arbete med verksamhetsutveckling.

Effektmål 2: Alla relevanta aktörer och målgrupper har kommit till tals i varje enskild fråga.

Utvärderingen visar att 69 procent av cheferna och 47 procent av projektledare och delprojektledare uppger att så är fallet. Så många som drygt 25 procent av projektledare och delprojektledare samt mer än 15 procent av cheferna svarar dock "Vet ej" på frågan.

Det kan konstateras att relevanta aktörer har kommit till tals och involverats i regionernas arbete. Men därifrån till att **Alla** relevanta aktörer och målgrupper kommer till tals i processen inför **varje enskild fråga** är ett högt ställt och samtidigt diffust mål.

En tänkbar förklaring till skillnaden mellan de olika svarsgrupperna kan vara att de har olika uppfattning om vilka aktörer som är relevanta. Det kan även handla om att de har olika syn på vilka beslut som avses med formuleringen "varje enskild fråga".

Det fattas en stor mängd beslut i regionerna och det är tänkbart att de svarande inte har full insikt vilka beslut som fattats och vilka som kommit till tals inför dessa beslut. Det är komplexa organisationer och mycket arbete sker parallellt av många olika personer. Att avgöra vilka beslut som är relevanta för vem blir därmed inte en enkel fråga.

Effektmål 3: Regionalfonden; Tillväxtverket utlyser, bedömer och följer upp regionalfondsmedel i relation till Agenda 2030.

Detta mål har Tillväxtverket konkretiserat i tre indikatorer för att kunna mäta måloppfyllelsen:

- a) Andel utlysningar som gjorts av Regionalfondsmedel i relation till Agenda 2030 är minst 60 procent.
- b) Existensen av bedömningskriterier med relation till Agenda 2030 som använts för att bedöma ansökningar om Regionalfondsmedel.
- c) Andel uppföljningar som gjorts utifrån krav och förväntningar uttryckta i utlysningarna i relation till Agenda 2030.

De tre indikatorerna, och därmed målet, har uppnåtts. Sedan de första utlysningarna i den nya programperioden gjordes har samtliga

utlysningar av medel i Regionalfonden varit hållbarhetsintegrerade enligt Agenda 2030. Detsamma gäller medlen i Fonden för rättvis omställning, som hållbarhetsintegrerades parallellt.

Hela systemet med handläggarstöd och parametrar i NYPS är hållbarhetsintegrerat. Bedömningskriterier finns och de ska användas i samtliga fall. Ingen uppföljning av detta har ännu gjorts, men när den görs, ska den göras utifrån de krav och förväntningar som uttryckts i utlysningarna i relation till Agenda 2030.

Bilaga 1 – Regional fördelning av medel

Grundfördelningen av medel:

Grupp A: 3 500 000kr	Grupp B: 4 700 000kr
Region Stockholm	Region Norrbotten
Region Gävleborg	Region Kronoberg
Region Halland	Region Uppsala
Region Dalarna	Region Örebro
Region Jönköping	Region Västra Götaland
Region Sörmland	Region Gotland
Region Blekinge	Region Västmanland
Region Skåne	Region Västerbotten
Region Östergötland	Region Värmland
Region Kalmar	Region Jämtland
	Region Västernorrland

Beslut om omfördelning av medel⁸ för följande regioner:

Region	Ökad budget	Minskad budget
Dalarna	X	
Gävleborg		X
Kronoberg	X	
Jämtland Härjedalen	X	
Västernorrland	X	
Sörmland	X	

⁸ **Omfördelning av medel 15 mars 2022.** Samtliga projekt har ett särskilt villkor som lyder *De regioner som har upparbetat mindre än 50 procent av Tillväxtverkets projektanslag den 28 februari 2022 har som särskilt villkor att minska sin projektbudget. Omfattningen av minskningen ska minst motsvara skillnaden mellan regionens upparbetade medel uttryckt i procent och de 50 procent som ska vara upparbetade till och med 28 februari 2022.* Syftet med det särskilda villkoret är att omfördela medel från de regioner som inte har möjlighet att spendera tilldelade medel fullt ut, till regioner med en god spenderingstakt och som önskar ansöka om ytterligare finansiering för att genomföra utökade och/eller nya aktiviteter inom något av sina fyra insatsområden. På så vis säkerställer Tillväxtverket en så hög nyttjandegrad som möjligt av de 89 miljoner kronor som avsatts till regionernas projekt. Samtliga förändringar gjordes i tät dialog mellan Tillväxtverket och regionerna.

Uppsala		X
Västra Götaland		X
Värmland	X	
Västerbotten	X	
Norrbottn	X	
Örebro		X
Östergötland	X	

Bilaga 2 – Uppdragets budget och ekonomiska utfall

Nedan redovisas uppdragets budget, samt hur utfallet såg ut per 2023-08-30. Vid den aktuella tidpunkten finns fortsatt ett fåtal regioner vars slutrapportering, och därmed även slututbetalning, ännu inte kunnat godkännas. Skälet till detta är att Tillväxtverket inväntar kompletteringar från berörda regioner.

Resultaträkning, tkr

Finansiering	2019	2020	2021	2022	2023-08-30	Summa
Bidrag	0	0	0	0	0	0
Anslag	1 648	9 872	30 000	40 000	26 000	107 520
Summa	1 648	9 872	30 000	40 000	26 000	107 520

Verksamhetskostnader	2019	2020	2021	2022	2023-08-30	Summa
-Personalkostnader	393	1 905	2 727	2 944	1 397	9 365
-Köpta tjänster	100	984	1 827	1 827	1 482	6 220
-Övriga kostnader	107	75	57	229	579	1 047
S:a verksamhetskostnader	600	2 964	5 549	4 999	3 458	17 571
Transfereringar	1 048	6 907	20 554	31 732	19 213	79 454
Summa utbetalningar	1 648	9 872	26 103	36 731	22 671	97 025
Att återbetala	0	0	0	0	0	0

Sammanfattad budget	2019	2020	2021	2022	2023-08-30	Summa
Budget	1 648	9 872	27 500	38 000	31 000	108 020
Utfall mot budget, %	100%	100%	95%	97%	73%	90%
<i>Antal timmar</i>	<i>810</i>	<i>3 698</i>	<i>5 377</i>	<i>5 928</i>	<i>2 951</i>	18 763
OH-påslag (250 kr/h)	203	924	1 344	1 482	738	4 691
Summa inkl OH-påslag	1 851	10 796	27 447	38 213	22 915	101 222

Bilaga 3 Utvärderingsrapport Policy in Practice

Hållbar utveckling för framtiden

Slututvärdering av regeringsuppdraget för hållbar
utveckling
i det regionala utvecklingsarbetet

Uppsala 2023-09-08

INNEHÅLL

Sammanfattning	52
<u>1</u> <u>Inledning</u>	54
<u>1.1</u> <u>Utvärderingsuppdraget</u>	54
<u>1.2</u> <u>Data och metoder i slututvärderingen</u>	55
<u>1.2.1</u> <u>Analys av resultaten av regeringsuppdraget i regionerna</u>	56
<u>1.2.2</u> <u>Fallstudier med fokus på lovande praktiker</u>	56
<u>1.2.3</u> <u>Analys av Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget</u>	57
<u>1.3</u> <u>Vårt kontinuerliga uppföljningsarbete</u>	58
<u>1.3.1</u> <u>Utvärderingsmodell, data och metoder</u>	58
<u>1.3.2</u> <u>Sammanfattning av resultat från tidigare utvärderingsinsatser</u> 60	
<u>1.4</u> <u>Disposition</u>	64
<u>2</u> <u>Resultat från regeringsuppdraget i regionerna</u>	66
<u>2.1</u> <u>Tillväxtverkets uppdrag till regionerna</u>	66
<u>2.2</u> <u>Ett brett utvecklingsarbete</u>	67
<u>2.3</u> <u>Kunskapsutveckling, lärande och engagemang är viktiga resultat</u> .	74
<u>2.4</u> <u>Nya metoder och verktyg som stödjer omställningsarbetet</u>	76
<u>2.5</u> <u>Nya arbetssätt – intern styrning, ledning och organisation</u>	78
<u>2.6</u> <u>Nya arbetssätt – extern styrning, ledning och organisation</u>	81
<u>2.7</u> <u>Regeringsuppdragets måluppfyllelse</u>	82
<u>2.8</u> <u>Slutsatser från regionernas utvecklingsarbete</u>	87
<u>2.8.1</u> <u>Identifierade framgångsfaktorer i regionernas genomförande av regeringsuppdraget</u>	88
<u>2.8.2</u> <u>I vilken mån är förändringar integrerade i ordinarie verksamhet?</u>	91
<u>3</u> <u>Fallstudier med fokus på lovande praktiker i regionerna</u>	93
<u>3.1</u> <u>Varför fallstudier?</u>	95
<u>3.1.1</u> <u>Vad är en lovande praktik?</u>	95
<u>3.1.2</u> <u>Fallstudiernas utformning</u>	97
<u>3.2</u> <u>Fallstudie Region Jämtland-Härjedalen</u>	98

3.2.1	<u>Vägen till hållbarhetsintegrering i regionen</u>	99
3.2.2	<u>En lovande praktik för hållbarhetsintegrering?</u>	101
3.2.3	<u>Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet</u> ...	107
3.3	<u>Fallstudie Region Kronoberg</u>	109
3.3.1	<u>Test och implementering av verktyget i ordinarie verksamhet</u> 111	
3.3.2	<u>Framtagande av ny regional besöksnäingsstrategi för Kronoberg</u>	112
3.3.3	<u>Hållbarhetsintegreringspraktik</u>	114
3.3.4	<u>Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet</u> ...	116
3.4	<u>Fallstudie Region Västerbotten</u>	118
3.4.1	<u>Ett styrdokument för hållbarhetsintegrering tas fram</u>	118
3.4.2	<u>Insatser som utvecklats för att stödja Agendans genomförande</u>	121
3.4.3	<u>Vägen till hållbarhetsintegrering i regionen</u>	122
3.4.4	<u>En lovande praktik för hållbarhetsintegrering?</u>	123
3.4.5	<u>Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet</u> ...	125
3.5	<u>Avslutande reflektioner från fallstudierna</u>	127
4	<u>Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget</u>	130
4.1	<u>Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget</u>	130
4.2	<u>Tillväxtverkets stöd till regionerna</u>	133
4.3	<u>Slutsatser – har Tillväxtverket förstärkt det regionala genomförandet?</u>	135
5	<u>Rekommendationer</u>	137
5.1	<u>Rekommendationer till Regeringskansliet</u>	137
5.2	<u>Rekommendationer till Tillväxtverket</u>	138
5.3	<u>Rekommendationer till regionerna</u>	141
6	<u>Referenser</u>	144
	<u>Bilaga 1. Måluppfyllelse i regeringsuppdraget</u>	146
	<u>Ökad tillit och stärkt kapacitet hos regionerna att arbeta med hållbarhetsfrågor</u>	147
	<u>Starkare regionalt ledarskap i hållbarhetsfrågor</u>	153
	<u>Ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling</u>	157

Sammanfattning

Tillväxtverket har sedan 2019 arbetat med regeringsuppdraget att utveckla och stärka arbetet med hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet, som i regionerna går under namnet *Vägar till hållbar utveckling*. Denna slututvärdering av uppdraget har gjorts under våren 2023. Tillväxtverkets uppdrag var att under perioden fördela minst 89 miljoner kr till insatser för hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet inklusive sammanhållningspolitiken. Satsningen motiveras av att social, ekonomisk och miljömässig hållbar utveckling är central för att skapa utvecklingskraft i alla delar av landet och för att uppnå starkt lokal och regional konkurrenskraft. Policy in Practice har följt och utvärderat Tillväxtverkets och regionernas genomförande av regeringsuppdraget. Detta är den sjätte och avslutande rapporten, tillika den sjunde avrapporteringen från utvärderingen.

Slututvärderingen baseras på gruppintervjuer med samtliga deltagande regioner⁹ och dokumentstudier av deras resultat. Utvärderingen har även gjort intervjuer med berörda chefer och nyckelpersoner samt uppdrags- teamet på Tillväxtverket. Därtill har fördjupande fallstudier gjorts i tre regioner¹⁰, där allt utvärderingsmaterial, inklusive deras avrapporteringar till Tillväxtverket har analyserats i relation till begreppet *lovande praktiker*. Därutöver har uppföljande intervjuer gjorts med varje fallstudieregion. I slutskedet har ett gemensamt analysseminarium hållits med utvärderarna från Policy in Practice, en forskare inom hållbarhetsintegrering samt Tillväxtverkets arbetsgrupp, vilket har skapat bredd i analysen och bidragit till en validering av utvärderingsresultaten.

Utvärderingens samlade bedömning är att regeringsuppdraget har gjort skillnad i regionerna. Genomförandet kan karakteriseras som en omfattande regional experimentverkstad, fokuserad på utveckling av arbetssätt och metoder för att främja hållbar regional utveckling. Regeringsuppdraget har resulterat i förflyttningar i regionerna, främst avseende kunskap och lärande. Detta har gett upphov till nya och förbättrade metoder och arbetssätt för genomförande och samverkan samt för ledning och styrning av det regionala utvecklingsarbetet.

⁹ Samtliga regioner deltog i inledningen av uppdraget. Efter en tid avslutade Region Stockholm sin medverkan. Sedan dess har 20 av 21 regioner deltagit i genomförandet av regeringsuppdraget.

Fortsättningsvis åsyftas dessa 20 regioner när texten nämner "alla regioner": Regionerna: Uppsala, Sörmland, Östergötland, Jönköpings län, Kronoberg, Kalmar län, Gotland, Blekinge, Skåne, Halland, Västra Götalandsregionen, Värmland, Örebro län, Västmanland, Dalarna, Gävleborg, Västernorrland, Jämtland Härjedalen, Västerbotten och Norrbotten.

¹⁰ Fallstudier har gjorts i regionerna Jämtland Härjedalen, Kronoberg och Västerbotten.

Det finns en styrka i att så många olika typer av resultat har skapats och lärdomar dragits av en så bred palett av olika utvecklingsarbeten. En risk är dock att detta skapar enbart begränsad nytta i enskilda regioner och inte med tillräcklig kraft bidrar till den samlade nationella förmågan att styra mot hållbar regional utveckling. Utvärderingens bedömning är att de regioner som haft kapacitet och förmåga att dra nytta av de extra resurser som regeringsuppdraget medfört och arbeta systematiskt och parallellt på både strategisk och operativ nivå, är de som kunnat skapa störst nytta av regeringsuppdraget.

Regionerna lyfter själva fram att de viktigaste mervärdena av regeringsuppdraget är att de kunnat göra insatser som de annars inte hade gjort (81 procent), att det gett ökad kapacitet att arbeta för hållbar utveckling (77 procent), och att de kunnat förstärka redan planerade insatser (76 procent). De uppger även att arbetet med hållbar utveckling fått högre legitimitet genom regeringsuppdraget. Färre ser att regionen satsar mer resurser på hållbar utveckling som en följd av regeringsuppdraget. Förmågan att hantera målkonflikter mellan de tre hållbarhetsdimensionerna har tydligt förstärkts bara i en mindre andel regioner.

Utvärderingen ger ett flertal rekommendationer till både regionerna, Tillväxtverket och Regeringskansliet. De tre viktigaste rekommendationerna är att:

- Förvalta och vidareutveckla de resultat som skapats av arbetet såväl regionalt som genom nationell spridning och implementering av metoder och arbetssätt.
- Ett fortsatt regeringsuppdrag att arbeta vidare med hållbarhetsintegrering behövs för att regionerna och Tillväxtverket ska få tillräcklig uthållighet och kontinuitet i arbetet.
- Designen av ett nytt uppdrag behöver vara tydligt inriktad på omställning, implementering och evidens baserat på de resultat som uppnåtts hittills.

Inledning

Tillväxtverket har regeringens uppdrag att utveckla och stärka arbetet med hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet. Myndigheten ska under 2019–2022 fördela minst 89 miljoner kr till insatser för att utveckla och stärka arbetet med ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet inklusive sammanhållningspolitiken (Regeringsbeslut N2019/02162/RTL). Sedan beslutet togs har uppdraget förlängts och till september 2023. Enligt regeringsbeslutet ska insatserna:

leda till resultat genom att ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet integreras i ordinarie verksamhet. Med social hållbarhet avses jämställdhet, integration och mångfald samt andra sociala dimensioner. Med miljömässig hållbarhet avses miljö och klimat. Med ordinarie verksamhet avses bland annat analyser, strategier, program och insatser. Uppdraget ska innefatta ett intersektionellt perspektiv (Ibid.)

Regeringen motiverar beslutet med att social, ekonomisk och miljömässig hållbar utveckling är centralt för att skapa utvecklingskraft i alla delar av landet och uppnå stärkt lokal och regional konkurrenskraft.

Tillväxtverket genomför uppdraget genom programmet *Vägar till hållbar utveckling*. Under programmet har 20 Regioner drivit projekt i enlighet med regeringsuppdragets syfte. I denna rapport redovisas slututvärderingen av arbetet.

Utvärderingsuppdraget

Policy in Practice har i uppdrag att följa och löpande utvärdera Tillväxtverkets och regionernas arbete med regeringsuppdraget. Under programperioden har konsultteamet följt arbetet genom utvärderingsinsatser varje vår och höst, med start våren 2020. Totalt har vi skrivit fem rapporter. Detta utgör den sjätte och sista utvärderingsrapporten, tillika slututvärdering av uppdraget.

Syftet med utvärderingen har varit att följa regionernas och Tillväxtverkets arbete med uppdraget och bidra till ett fördjupat lärande. Syftet har också varit att följa upp måluppfyllelse och resultat i arbetet samt att genom ett framåtsyftande analytiskt perspektiv öka förståelsen för hur regionerna arbetar med integrering av hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet och vilka faktorer som stödjer och bidrar till detta. I detta har analyser av regionernas handlingsförmåga och handlingsutrymme varit betydelsefulla delar.

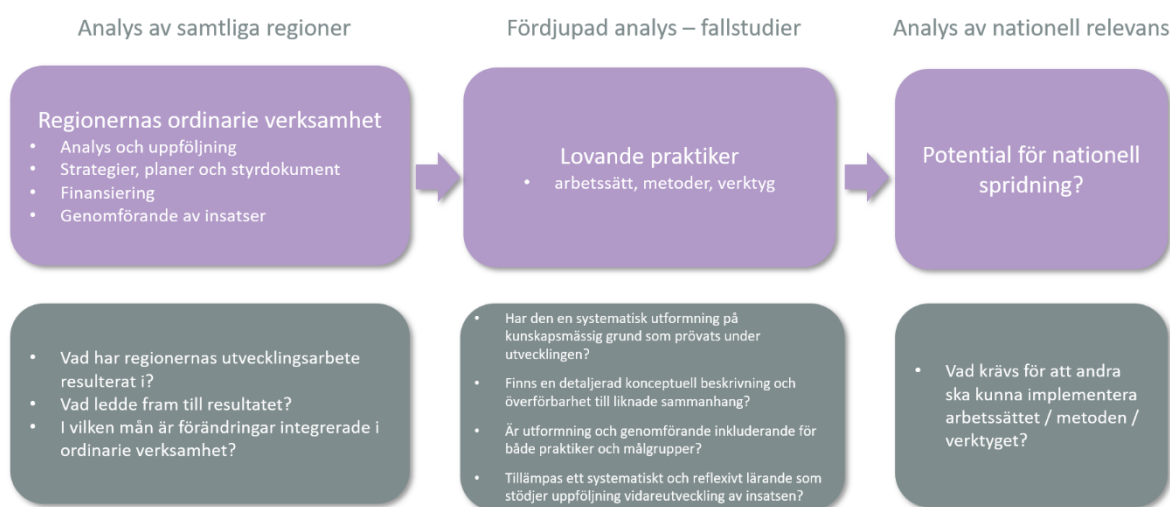
I slututvärderingen ligger fokus på vilka typer av resultat som regionerna har uppnått. För att fördjupa förståelsen av vilka faktorer som leder fram till hållbara resultat, har vi även gjort även tre regionala fallstudier. Slututvärderingen syftar till att besvara följande frågeställningar:

- Vilka resultat har skapats av arbetet med regeringsuppdraget?
- Hur har Tillväxtverket stöttat genomförandet av uppdraget?
- Vilket lärande och andra icke-mätbara resultat har skapats under genomförandet?
- Hur kan regionerna ta nästa steg i arbetet för att det regionala utvecklingsarbetet ska bidra till socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbar utveckling ur ett intersektionellt perspektiv?

Därutöver summerar vi arbetet i tidigare rapporter och följer upp måluppfyllelsen i enlighet med de effektmål på kort, medellång och lång sikt, som Tillväxtverket satt för genomförandet i sin uppföljnings- och utvärderingsplan.

Ansatsen i slututvärderingen är en analys i tre steg, där vi inledningsvis analyserar arbetet i samtliga regioner. Därefter presenterar vi tre fallstudier, där analysen fokuserar på att förstå regionernas arbete och resultat utifrån det teoretiska ramverket för lovande praktiker. Såväl resultaten av samtliga regioners arbete som resultaten i fallstudierna analyseras även i förhållande till deras potential att skalas upp och spridas till andra regioner alternativt på nationell nivå.

Figur 1. Analysram för slututvärderingen.



Data och metoder i slututvärderingen

Slututvärderingen baseras på dokumentstudier och semistrukturerade djupintervjuer, vissa i grupp och andra i form av enskilda intervjuer. Vi har genomfört intervjuer med samtliga deltagande regioner och med Tillväxtverket. Intervjuerna genomförde vi digitalt våren 2023. De har dokumenterats löpande i skrift samt spelats in digitalt. De tog ca 45–90 minuter, beroende på tema och antal deltagare under intervjun. I detta kapitel redovisas *de metoder* vi har använt oss av i utvärderingen. *Resultaten* från utvärderingen återfinns i kapitel två till fyra i rapporten och *de slutsatser och rekommendationer* som dras från utvärderingen återfinns i kapitel fem.

Analys av resultaten av regeringsuppdraget i regionerna

I kapitel två redovisar vi en analys av resultaten av regeringsuppdraget i regionerna. Kapitlet är baserat på intervjuer och dokumentstudier.

- **Intervjuer med samtliga regioner**

Gruppintervjuerna har gjorts med projektledarna för arbetet med regeringsuppdraget i samtliga regioner. Dessa har ombetts att bjuda in ytterligare några personer, med god kunskap om arbetet. De har vanligen varit projektmedarbetare eller motsvarande och/eller närmaste chef för arbetet. Intervjuerna har fokuserat på vilka resultat som deras arbete har skapat och hur regionen kommer att fortsätta arbetet med hållbarhetsintegrering efter att regeringsuppdraget har avslutats.

- **Dokumentstudier av samtliga regioners resultat**

Inför gruppintervjuerna bad vi regionerna att skicka in en kort beskrivning av upp till tre resultat, som de är mest stolta över att ha uppnått. Även eventuella utvärderingar av arbetet samt dokumentation av uppnådda resultat, exempelvis i form av olika metoder, modeller, verktyg, strategier eller annat som arbetet utmynnade i bad vi att få ta del av.

Inför gruppintervjuerna tog vi del av de inskickade underlagen. Under intervjuerna kunde vi sedan skapa oss en fördjupad förståelse för betydelsen av regionens resultat för det fortsatta arbetet i regionen och för förutsättningarna att med hjälp av resultatet bidra till hållbar utveckling.

Sedan regionerna skickat in någon form av dokumentation till utvärderingen, gjorde vi en samlad analys av regionernas resultat. Det bör påpekas att de resultat som vi analyserade är ett urval av resultat, som regionerna är särskilt stolta över. Det finns fler resultat i regionerna, som de inte delat med sig av till utvärderingen. Därför bör analysen av resultaten förstås som att de ger en god bild av *vilka typer av resultat* som regionerna har uppnått med sitt arbete. Det är inte en uttömmande analys av *samtliga* resultat som arbetet har uppnått.

Fallstudier med fokus på lovande praktiker

I kapitel tre redovisas en analys av fallstudier med tre regioner. Kapitlet är baserat på intervjuer och dokumentstudier. Urvalet av regionerna till fallstudierna gjorde vi tillsammans med Tillväxtverket utifrån en initial bedömning av uppnådda resultat och potential till lärande samt i syfte att uppnå spridning av både inriktning och geografi.

I analysen av fallstudierna fokuserade vi på systematiken i regionens arbete, vilka aktiviteter och initiativ eller processer de såg som mest betydelsefulla i att skapa resultaten. Regionens arbete analyserade vi i relation till kriterierna för lovande praktiker (se kapitel 3.1.1).

Dokumentstudier

I de tre fallstudierna har utvärderingen studerat samtlig dokumentation från regionen som samlats in under utvärderingen sedan den inleddes under våren 2020. Det inbegriper:

- samtliga intervjuer som gjorts med regionen under utvärderingens gång
- regionens initiala behovsinventering
- regionens projektplan för arbetet
- regionens samtliga lägesrapporter
- regionens slutrapport
- de resultat som regionen skickat in till utvärderarna inför analysen av regionernas resultat
- annan dokumentation som bedöms relevant, exempelvis webbsidor och filmer som regionen tagit fram som dokumenterar resultaten.

Materialet sammanställde och analyserade vi baserat på kriterierna för lovande praktiker. Syftet var att identifiera den eller de röda trådar som löper genom regionens arbete. Huvudfokus ligger på ett av resultaten, som vi redovisar i rapporten, men vi beskriver även de delar av arbetet som bidragit till att realisera detta resultat och hur regionen arbetat för att lyckas skapa systematik, momentum och ett brett engagemang i arbetet. Analysen har vi stämt av under kompletterande intervjuer med projektledaren samt en chef för arbetet med regeringsuppdraget i regionen.

Intervjuer

Kompletterande intervjuer har gjorts med 2–3 personer i de utvalda fallstudieregionerna. Syftet har varit att stämma av konsulternas analys av regionens arbete och ta del av regionens egen förståelse av och återkoppling på detta. Detta tas in i en fördjupad analys av regionens arbete och resultat.

Kompletterande intervjuer har gjorts med projektledaren för regionens arbete samt en chef för arbetet med regeringsuppdraget i regionen. Vid behov har ytterligare en person med kompletterande insikter i regionens arbete också intervjuats.

Regionernas egen bedömning

Regionerna har haft utrymme att, om de vill, göra en egen bedömning av sitt arbete. Detta har samtliga fallstudieregioner valt att göra. Regionernas egen bedömning fokuserar på regionens egna styrkor och utmaningar i arbetet, samt det lärande och de insikter som uppstått av arbetet. Detta återfinns i kapitel tre, där fallstudierna redovisas.

Analys av Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget

I kapitel fyra redovisar vi en analys av Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget. Analysen är baserad på de intervjuer som vi gjort med Tillväxtverket under uppdragets gång samt den dokumentation som vi fått tillgång till om Tillväxtverkets genomförande av uppdraget. Materialet har kompletterats av ytterligare intervjuer under våren 2023:

- Gruppintervju med teamet som driver regeringsuppdraget på Tillväxtverket
- Intervjuer med sex chefer och nyckelpersoner som har goda insikter i Tillväxtverkets arbete med hållbarhetsintegrering av sin finansiering av projektmedel inklusive ERUF, företagsstöd, och stöd till kommersiell service.

Syftet var att följa upp måluppfyllelsen av Tillväxtverkets arbete med hållbarhetsintegrering av finansieringen (ovan), samt utveckla förståelsen av Tillväxtverkets genomförande, dess styrkor, svagheter och vilka lärdomar myndigheten dragit av uppdraget. Intervjuerna har även undersökt hur Tillväxtverket planerar att fortsätta sitt arbete med hållbarhetsintegrering och vilka möjligheter och förutsättningar myndigheten bedömer att den har att ge fortsatt stöd till regionerna efter att regeringsuppdraget har avslutats. Detta återfinns i kapitel fyra, som fokuserar Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget.

Vårt kontinuerliga uppföljningsarbete

Utvärderingen har följt regeringsuppdragets genomförande sedan årsskiftet 2019–2020. Inledningsvis gjorde vi en portföljanalys baserat på regionernas behovsanalyser för att få en bild av uppdragets inriktning. Därefter har vi löpande följt arbetet i regionerna och på Tillväxtverket för att analysera regeringsuppdragets genomförande och resultatutveckling:

- Hösten 2020: Intervjuer med regionerna och Tillväxtverket, genomgång av projektrapporter
- Våren 2021: Enkät till projektledare, delprojektledare och chefer i regionala utvecklingsförvaltningarna, intervjuer med målgrupper för insatserna i ett urval av regionerna
- Hösten 2021: Intervjuer med regionerna och Tillväxtverket, genomgång av projektrapporter
- Våren 2022: Enkät till projektledare, delprojektledare och chefer i regionala utvecklingsförvaltningarna
- Hösten 2022: Fallstudier i fyra regioner med fördjupad analys av genomförandet i insatser som riktas mot externa målgrupper i insatsområde 1 och 2.

Nedan beskriver vi kort utvärderingsmodeller som vi utgått ifrån i utvärderingsarbetet och kort sammanfattning av resultat från tidigare utvärderingsinsatser.

Utvärderingsmodell, data och metoder

I arbetet med den löpande utvärderingen har vi dels fokuserat på hur arbetet med regeringsuppdraget genomförts i regionerna. Dels har vi sökt analysera den förflyttning som regionerna gjort som en följd av de aktiviteter och det utvecklingsarbete som de genomfört.

För att analysera genomförandet har vi utgått från en analysmodell som kallas för struktöranalys. Struktöranalysen används i utvärderingen som en

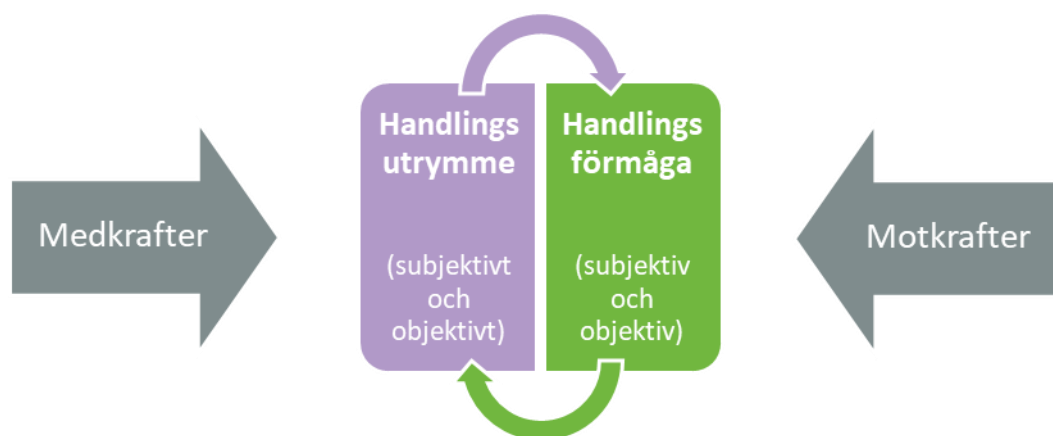
förklarande modell över regionernas förflyttning i arbetet. Modellen innehåller två begrepp; handlingsutrymme respektive handlingsförmåga.

Med *handlingsutrymme* avser vi den struktur (styrning, ledning, regelverk, normer och aktörer) som projektet verkar inom regionalt.

Handlingsutrymmet avgör projektets förutsättningar att genomföra sin handlingsplan på ett effektivt sätt i förhållande till vad som ska uppnås. Faktorerna är både interna (kopplade till projektägaren) och externa (kopplade till det regionala sammanhanget). Utrymmet kan vara objektivt genom observerbara fakta i form av exempelvis styrdokument och riktlinjer, eller subjektivt genom hur starkt detta stöd uppfattas vara i praktiken.

Med *handlingsförmåga* avser vi den samlade förmågan (kompetens, erfarenhet och kunskap) hos projektteamet att driva projektet framåt mot uppsatta mål och effektivt nyttja eller vidga sitt handlingsutrymme. Även handlingsförmågan kan beskrivas objektivt genom formell kompetens, eller subjektivt genom den upplevda förmågan att tillämpa kompetens och erfarenhet, eller komplettera projektteamets kompetenser med andra resurser.

Figur 2. Struktöranalys.

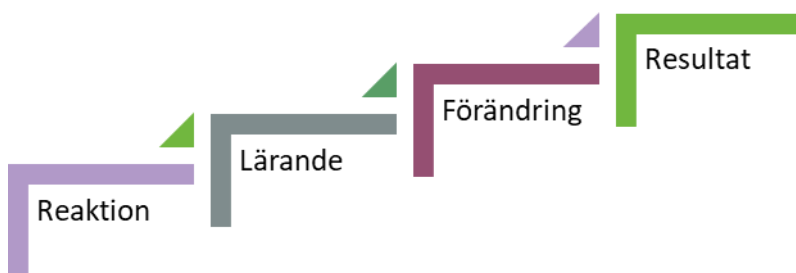


Som komplement till struktöranalysen har vi adderat en analysmodell som syftar till att beskriva en förflyttning mot konkreta resultat. Modellen är ursprungligen utvecklad för kunskapsutveckling och lärande¹¹ och ser på stegen från lärande till praktik och bestående förändringar som en process i fyra steg. Vi bedömer att modellen fungerar väl i sammanhanget för att analysera regionernas förflyttning i arbetet med hållbar utveckling. Vi har använt modellen som utgångspunkt för frågor i intervjuer såväl som i enkäter. De fyra stegen i modellen innebär:

¹¹ James D. Kirkpatrick (2016) Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation.

1. Reaktion: Omedelbara reaktioner eller generella attityder till uppdraget, och det arbete det medför. En negativ reaktion/attityd till uppdraget innebär ett hinder medan en positiv reaktion/attityd är en viktig förutsättning, för att åstadkomma lärande, förändring och resultat.
2. Lärande: Innebär arbetet med regeringsuppdraget kunskapsutveckling och lärande inom organisationen, eller genom samverkan med andra aktörer? Modellen ser kunskapsutveckling och lärande som en förutsättning för att åstadkomma förändring i hur arbetet med hållbar utveckling bedrivs.
3. Förändring: Leder genomförandet av utvecklingsinsatser och kunskapsutveckling till identifierbara förändringar i arbetssätt, samverkan, metoder etcetera, som sker till följd av lärandet?
4. Resultat: Vilka konkreta förbättringar uppstår till följd av förändrade arbetssätt och metoder? Exempelvis en mer jämlik fördelning av projektmedel, minskad klimatpåverkan i verksamheten etcetera.

Figur 3. Modell för lärande i fyra steg.



Sammanfattning av resultat från tidigare utvärderingsinsatser

I detta avsnitt sammanfattar vi resultat och slutsatser från tidigare utvärderingsinsatser i uppdraget.

Inledningsvis kunde vi se att regionerna kopplade behovsinventeringarna till sina regionala utvecklingsstrategier, Agenda 2030 och tidigare arbete med jämställd regional tillväxt. Regionerna nämnde också sina handlingsplaner för miljö och klimat samt andra strategier och handlingsplaner som var relevanta i regionen. Vi kunde urskilja två tendenser i behovsinventeringarna:

1. En tydlig röd tråd i analyserna
2. Otydlig hållbarhetsintegrering

Vad gäller den första tendensen fanns en tydlig överensstämmelse mellan innehållet i regeringsuppdraget, Tillväxtverkets instruktioner och regionernas behovsinventeringar. De flesta regioner hade en röd tråd i sina behovsinventeringar mellan *nuläge*, *insatser*, *börläge*. De visade även en god förmåga att formulera mål, syfte, förväntade resultat och effekter av sina insatser.

För den andra tendensen fanns en otydlig överensstämmelse mellan behovsinventeringarna och den då gällande nationella strategin¹² samt regeringens handlingsplan för Agenda 2030. Kunskapen om hur hållbarhetsperspektiven ”social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet” integreras dels i verksamheten, dels med varandra och hur de kan fungera som hävstång för regional hållbar tillväxt, var ofta på en abstrakt och begränsad nivå.

Behovsinventeringarna visade att regionerna såg behov av insatser kopplade till *planering, styrning och uppföljning*. Regionerna lyfte även måkonflikter och utmaningar i att arbeta med hållbar utveckling i relation till det regionala tillväxtarbetet – och med ett oklart identifierande av *hur* detta skulle hanteras i praktiken. Analysen visade också att regionerna avsåg att genomföra insatser för att öka kunskap och kompetens inom hållbar utveckling, en följd av befintliga kunskapsbrister som regionerna identifierat. Slutligen formulerade vi som utvärderare följande rekommendationer till Tillväxtverket för att förstärka hållbarhetsintegreringen regionalt:

- Skapa tydligare riktning genom att precisera vad regionerna behöver förändra. Preciserat vad ni behöver förändra.
- Tillvarata, generalisera och sprid metoder och modeller för praktisk hållbarhetsintegrering
- Ta fram och sprid kunskap och modeller för att arbeta med de tre hållbarhetsdimensionerna samlat och inte enskilt en och en.
- Stötta gemensam utveckling inom insatsområde 3: Hållbarhetsssäkring
- Konkretisera insatser inom insatsområde 4; *omställning* och även inom insatsområde 3, *hållbarhetsssäkring*.
- Undersök om SKR:s koncept för Modellregioner kan användas som förebild för lärande mellan regioner med liknande insatser eller utmaningar
- Överväg möjligheten att införa högnivågrupper för chefer och politiker

Hösten 2020 genomförde vi en första utvärderingsinsats för att analysera hur Tillväxtverket och regionerna tagit sig an uppdraget och om de uppnått styrfart. Vi konstaterade att genomförandet blivit kraftigt påverkat av Coronapandemin. På Tillväxtverket prioriterades därför resurser till grunduppgifter som handläggning av ansökningar och dialog med regionerna. I regionerna innebar pandemin i första hand att aktiviteter t blev genomförda digitalt. I några fall har de helt fått skjutas på framtiden eller strykas. I vissa regioner som drabbats hårt av pandemin har hanteringen av pandemins effekter prioriterats, vilket påverkat genomförandet av regeringsuppdraget.

¹² Regeringen (2015) *En nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020*.

Trots detta blev vår samlade bedömning att en majoritet av regionerna haft goda förutsättningar att genomföra uppdraget i linje med uppsatta mål och ambitioner. Vad gäller handlingsutrymmet i regionerna, finns tydliga styrkor och medkrafter i arbetet i form av strategiska styrdokument, politiska prioriteringar och operativt stöd från ledningen. Vad gäller handlingsförmåga regionalt finns tydliga styrkor i att många regioner format arbetsgrupper med kunniga, kompetenta och erfarna medarbetare som ansvarar för att driva arbetet framåt. I många fall finns kompletterande kompetenser representerade på ett strategiskt sätt.

I den första utvärderingen identifierade vi tre relativt tydliga grupper av regioner. En första grupp som vi bedömde ha mycket goda förutsättningar i sitt arbete och som kommit igång bra med planerade aktiviteter. I en andra grupp fanns vissa brister – eller osäkerheter – i förutsättningarna och i hur arbetet kommit igång, men även där fanns det goda förutsättningar till ett framgångsrikt genomförande. I den tredje gruppen fanns däremot ganska tydliga brister och påtagliga osäkerheter för genomförandet av uppdraget.

Både regionerna och Tillväxtverket uttryckte i flera fall svårigheter att närma sig, tolka och omvandla hållbar utveckling till ett konkret innehåll och en tydlig riktning.

Under 2021 genomförde vi nästa stora utvärderingsinsats. Den baserades på både enkät till regionerna och intervjuer med målgrupperna i fyra regioner. I arbetet har även en analys av regeringsuppdraget genomförts genom att undersöka den handlingsförmåga och handlingsutrymme som regionerna upplevde i sina utvecklings- och förändringsarbeten. Analysen relaterade vi också till förändringstrappan i fyra steg.



Styrkor och svagheter i de regionala projektgruppernas handlingsförmåga och handlingsutrymme, efter förändringstrappans fyra steg. Figuren är baserad på en bedömning från intervjuer hösten 2021 samt på de regionala projektgruppernas egen bedömning i självvärderingsenkäten från våren 2022, dessa är markerade med kursiv text.

Enkäten och intervjuerna visade att arbetet hade börjat komma i gång och att regeringsuppdraget blivit väl mottaget i regionerna. Det underlättade att uppdraget låg väl i linje med regionernas redan pågående utvecklingsarbeten. Regionerna uppgav att regeringsuppdraget skapat mervärden, både genom att de kunnat fördjupa redan planerade insatser, och genom att de kunnat göra insatser som de annars inte skulle ha gjort. Regionerna uppgav också att uppdraget gett dem ökad kapacitet att arbeta för hållbar utveckling som helhet i det regionala utvecklingsarbetet. Resultaten visar att metoder som spänner över ett antal regionala verktyg skapat både handlingsförmåga och handlingsutrymme.

Det finns ingen entydig bild av vilka stödbehov regionerna har men generellt är behovet störst av erfarenhetsutbyte och lärande med andra regioner, följt av kunskapsstöd från Tillväxtverket.

Nästa utvärderingsinsats genomförde vi under 2022 där vi intervjuade de regionala projektgrupperna. Utvärderingen visade att de regionala projektgruppernas handlingsförmåga generellt är god, men att deras handlingsutrymme är mer begränsat. Detta mönster har även setts i tidigare utvärderingar, men handlingsutrymmet bedömdes vi vara något lägre än tidigare. Detta beror främst på att det operativa ledarskapets stöd har minskat i flera regioner. Däremot visar resultaten att uppdraget bidragit till ökad kunskapsnivå, både hos regionerna som organisationer och hos samverkande aktörer. Vidare har regionerna tack vare uppdraget utvecklat både metoder och arbetsätt.

Utvärderingen konstaterade att viktiga resultat ännu återstår att utkristalliseras, men att det är tydligt att de regionala projektgrupper som har en god styrfart i allmänhet arbetar med att ta fram, testa eller sprida metoder och verktyg för hållbarhetsintegrering. Utvärderingen pekade också på ett behov av att stödja paketering och spridning av metoderna. Regionerna efterfrågar att Tillväxtverket fortsatt leder och samordnar tillämpningen av hållbar utveckling inom ramen för det regionala tillväxtarbetet.

Hösten 2022 tog vi oss an den sista utvärderingsinsatsen innan slututvärderingen och den baserade vi på två enkäter som skickats ut och avrapporterats i ett enklare format under våren 2022. I enkäten besvarade regionerna ett antal frågor om sitt arbete och vilka resultat de ser att det har skapat hittills. De som svarade på enkäterna var förutom projektledare och delprojektledare chefer på motsvarande enhets- och avdelningsnivå. Utvärderingsinsatsen omfattade även fallstudier på fyra regioner.

Denna utvärderingsrapporten visade att regionernas värdering av sin egen handlingsförmåga och handlingsutrymme ökat något under det sista året, jämfört med tidigare mätningar. I likhet med tidigare mätningar, värderade regionerna sin handlingsförmåga något högre än sitt handlingsutrymme.

Vad gäller måluppfyllelse i förhållande till uppställda effektmål på *kort och medellång sikt* kunde vi konstatera att:

- En övervägande majoritet av både projektledare och chefer ansåg att regionen arbetar utmaningsdrivet och utforskande i sitt utvecklingsarbete
- Arbetet bidrog till kunskapsökning i Regionerna. Kunskapsökningen hade varit störst med avseende på kunskap om hur hållbar utveckling kan integreras i regionens arbete med planering, styrning och ledning.
- Närpå samtliga projektledare och chefer ansåg att det finns tillräckliga resurser för arbetet med hållbar regional utveckling.
- 8 av 10 projektledare och delprojektledare uppgav att de i viss utsträckning eller mer är nöjda med Tillväxtverkets sätt att leda uppdraget i dess helhet.
- drygt 7 av 10 uppgav att kunskapen om hur hållbarhet kan integreras inom ERUF hade ökat i viss utsträckning eller mer.

Vad gäller måluppfyllelse i förhållande till effektmålen på lång sikt kunde vi konstatera att:

- Nära 7 av 10 chefer och nästan hälften av projektledare och delprojektledare uppgav att alla relevanta aktörer och målgrupper kom till tals i varje enskild fråga.
- Mer än 8 av 10 projektledare och delprojektledare uppgav att hållbar utveckling som helhet i viss utsträckning eller mer var integrerat i regionens processer för planering, ledning och styrning av verksamheten.
- Nära 8 av 10 projektledare och delprojektledare uppgav att hållbar utveckling som helhet i viss utsträckning eller mer var integrerat i regionens arbete med uppföljning och analys.
- Nära 9 av 10 av samma grupp svarande uppger att hållbar utveckling som helhet i viss utsträckning eller mer är integrerat i regionens insatser gentemot externa aktörer.

Fallstudierna visade ett antal viktiga lärdomar och framgångsfaktorer som kan vara avgörande för att satsningar med en så komplex målbild som hållbar utveckling uppnår de önskade resultaten. Något som särskilt förtjänar att nämnas är betydelsen av att uppdragets resultat på olika sätt ges förutsättningar att implementeras i ordinarie verksamhet, spridas och införs på bred front i en rad regioner. Utvärderingen konstaterade att ett nytt regeringsuppdrag, som lägger tonvikten på spridning och införande, till skillnad från nyutveckling, kan vara en viktig pusselbit.

Disposition

Efter denna inledning beskriver vi i kapitel två resultatet från regeringsuppdraget i regionerna. Det inleds av en beskrivning av Tillväxtverkets uppdrag och hur de organiserade arbetet för regionerna. Därefter beskrivs de olika typer av resultat som regionerna har uppnått med sitt arbete. Kapitlet avslutas av en beskrivning av regeringsuppdragets

måluppfyllelse och de slutsatser som utvärderingen drar av regionernas utvecklingsarbete.

I kapitel tre beskriver vi begreppet lovande praktiker och hur vi i utvärderingen valt att tillämpa detta i rapportens tre fallstudier: Region Jämtland-Härjedalen, Region Kronoberg och Region Västerbotten. Kapitlet avslutas med utvärderingens reflektioner från fallstudierna.

I kapitel fyra berättar vi om Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget. Därefter sammanfattas myndighetens stöd till regionerna och kapitlet avslutas med utvärderingens slutsatser om detta.

I det femte och sista kapitlet presenterar vi våra samlade rekommendationer till Regeringskansliet, Tillväxtverket och regionerna.

Resultat från regeringsuppdraget i regionerna

Avsikten med regeringsuppdraget var att *utveckla och stärka arbetet med ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet inklusive sammanhållningspolitiken*. De insatser som genomförs ska *leda till resultat genom att ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet integreras i ordinarie verksamhet*.

I detta kapitel beskrivs de huvudsakliga resultat som regionerna har uppnått. Eftersom regionerna har genomfört ett flerårigt och många gånger komplext utvecklingsarbete, är det inte möjligt att i detalj redovisa alla de resultat som uppnåtts. Istället fokuserar kapitlet på att kategorisera och beskriva de huvudsakliga typer av resultat som uppnåtts och sätta in dem i en helhet i relation till regeringsuppdragets måluppfyllelse. Kapitlet fokuserar både på konkreta, mätbara resultat och på det lärande och andra icke-mätbara resultat som har uppstått under genomförandet.

Kapitlet avslutas med en uppföljning av regeringsuppdragets måluppfyllelse och därefter dras slutsatser från regionernas utvecklingsarbete.

Tillväxtverkets uppdrag till regionerna

Tillväxtverket inledde sitt arbete gentemot regionerna med en nationell hearing om uppdraget den 17 september 2019, där regionerna fick möjlighet att ge synpunkter på utformningen av uppdraget. Synpunkterna blev inkluderade i regeringsuppdragets utformning och den 15 oktober öppnade den första utlysningen – Startkapital för hållbar utveckling 2019 – där varje region erhöll 100 tkr för att finansiera en behovsinventering.

Tillväxtverket anger i *Instruktion för behovsinventering om hållbar regional utveckling* (2019-10-10) att behovsinventeringarna ska fokusera på att skapa "ökad regional kapacitet att arbeta med hållbarhet som en helhet i det regionala tillväxtarbetet". Regionerna uppmanas att ta fram en förändringslogik där de beskriver sitt nuläge, vilka insatser de vill arbeta med och vilket bör läge de eftersträvar med sitt arbete.

Regionerna uppmanas att formulera insatser inom fyra insatsområden. De två första ska vara egenidentifierade utifrån regionala behov och prioriteringar. De två senare är obligatoriska, där det ena (insatsområde 3) innefattar hållbarhetsäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service inklusive sammanhållningspolitiken och det andra (insatsområde 4) innebär ett övergripande omställningsarbete, inklusive deltagande i olika forum för stöd och erfarenhetsutbyte som anordnas av Tillväxtverket.

I beskrivningen av insatserna ska regionerna redogöra för vilka hållbarhetsdimensioner de två egeninitierade insatsområdena bygger på och hur de avser att arbeta horisontellt inom insatsområdena. Regionen ska även beskriva hur de egeninitierade insatserna ska kopplas till de regionala prioriteringarna. De ska också beskriva hur de planerar arbetet med hållbarhetsäkring i det obligatoriska insatsområdet med fokus på

hållbarhets-säkring av regionens finansiering, samt hur regionen ser att ett intersektionellt perspektiv kommer att bidra i arbetet. Regionen ska även beskriva insatsernas målgrupper och hur regionen säkerställer samverkan med andra aktörer i arbetet.

Behovsinventeringar inlämnades från samtliga deltagande regioner till Tillväxtverket senast den 20 januari 2020. Baserat på Tillväxtverkets bedömningar av behovsinventeringarna blev regionerna indelade i två olika grupper, utifrån en fördelningsnyckel om hur mycket medel de skulle få ansöka om. Projektmedelsförordningen tillämpas och Tillväxtverket erbjuder 90 procent medfinansiering till regionernas arbete.

Under våren 2022 skedde en omfördelning av medel. Samtliga projekt har haft ett särskilt villkor som lyder: De regioner som har upparbetat mindre än 50 procent av Tillväxtverkets projektanslag den 28 februari 2022 har som särskilt villkor att minska sin projektbudget. Omfattningen av minskningen ska minst motsvara skillnaden mellan regionens upparbetade medel uttryckt i procent och de 50 procent som ska vara upparbetade till och med 28 februari 2022. Syftet med det särskilda villkoret var att omfördela medel från de regioner som inte har haft möjlighet att spendera tilldelade medel fullt ut, till regioner med en god spenderingstakt och som önskar ansöka om ytterligare finansiering för att genomföra utökade och/eller nya aktiviteter inom något av sina fyra insatsområden. På så vis säkerställer Tillväxtverket en så hög nyttjandegrad som möjligt av de 89 miljoner kronor som avsatts till regionernas projekt. Samtliga förändringar gjordes i tät dialog mellan Tillväxtverket och regionerna.

Ett brett utvecklingsarbete

Genomförandet av regeringsuppdraget *Vägar till hållbar utveckling* utgörs av ett brett utvecklingsarbete på regional nivå. Beroende på vilket perspektiv vi utgår ifrån kan vi beskriva det på olika sätt. Sammantaget handlar insatserna om att åstadkomma en mer hållbar regional utveckling genom olika former av styrning. Regionernas uppdrag har på en övergripande nivå gått från regional tillväxt till hållbar regional utveckling.

Ekonomisk tillväxt å ena sidan och hållbar utveckling å den andra skiljer sig åt konceptuellt på ett antal punkter. Ekonomisk tillväxt har ett tydligt mål och det finns väl etablerade metoder och indikatorer för att mäta och följa upp det regelbundet. *Hållbar utveckling å andra sidan är vagare som mål och mer komplext att mäta och följa upp.* Det finns olika sätt att definiera, mäta och följa upp hållbar utveckling. Inte minst gäller detta regionerna, som i sina behovsanalyser och projektplaner inte haft en egen konkretisering av begreppet. Vidare finns det väl utvecklad kunskap om regionens roll och verktyg för att bidra till regional tillväxt, även om förutsättningarna så klart varierar mellan olika regioner. Dessutom sker en kontinuerlig utveckling och förfining av den kunskap och de verktyg som arbetet vilar på.

Kunskapen om vilka åtgärder som leder mot hållbarhet, och vilka som tvärtom leder mot ohållbarhet, är däremot inte utvecklad på samma sätt. Inte minst eftersom det handlar om ett mycket komplext system, och begreppet i sig är mångdimensionellt. Om arbetet med regional tillväxt handlar om att skapa, underlätta, möjliggöra och fortsätta på inslagen väg, så handlar arbetet med hållbar utveckling i högre grad om att begränsa, fördela och ställa om – och att förändra i grunden. Därför är det rimligt att anta att metoder och verktyg skiljer sig åt beroende på om arbetet syftar till (regional) tillväxt eller hållbar (regional) utveckling. Vi konstaterar att regionernas val av arbetssätt och metoder i detta projekt också säger något om hur de tar sig an begreppet hållbar utveckling.

En tidig artikel som resonerar i linje med detta är Voß et al. (2007)¹³ som konstaterar att traditionella styransatser, ofta rotade i teorier om rationalitet, förutsätter att ett antal förutsättningar existerar:

- Att målet, riktningen som styrningen avser, är klart definierad och otvetydig
- Att man kan bedöma effekterna av handlingarna eftersom systemets dynamik är känd
- Att kontrollen eller makten över det som påverkar systemets utveckling är given, eller kan organiseras.

Voß et al. (2007) konstaterar att dessa förutsättningar inte är uppfyllda när det handlar om styrning mot hållbar utveckling. Målet vad gäller hållbar utveckling är inte klart definierat, det förekommer exempelvis målkonflikter. Kunskapen om hur systemet hänger ihop är dessutom bristfällig vilket gör att det inte går att förutsäga effekten av olika åtgärder, eller vem som har makten att påverka en viss aspekt. Så hur kan man styra i de okända farvatten som hållbar utveckling utgör? För att besvara den frågan diskuterar Voß et al (2007) fem olika styr-ansatser, "styr-familjer", och resonerar om i vilken grad dessa olika styr-familjer beaktar att förutsättningarna ovan inte är uppfyllda när det handlar om styrning mot hållbar utveckling:

1. *Att styra mot hållbar utveckling genom regler och verktyg.* Antagandet är att om tjänstepersoner får regler, vägledning och verktyg så kommer de att tillämpa dem och på så sätt uppnås hållbar utveckling. Denna ansats hanterar inte avsaknad av någon av förutsättningarna.
2. *Att styra mot hållbar utveckling genom uppföljningsbara mål och visioner.* I denna ansats sätter ledningen mål för förvaltningen, och visioner för externa aktörer, istället för att ange detaljerade arbetssätt och verktyg etcetera. (Heterogena) aktörer kommer sedan

¹³ Voß, Jan-Peter, Jens Newig, Britta Kastens, Jochen Monstadt & Benjamin Nölting (2007) Steering for Sustainable Development: a Typology of Problems and Strategies with respect to Ambivalence, Uncertainty and Distributed Power, Journal of Environmental Policy & Planning, 9:3-4, 193-212, DOI:10.1080/15239080701622881

själva fram till hur de kan nå dessa mål och bidra till visionerna. New Public Management ingår i detta. Denna ansats hanterar avsaknad av den första förutsättningen, genom att sätta ett tydligt mål.

3. *Att styra mot hållbar utveckling genom gemensamt lärande mellan heterogena aktörer.* Här ryms olika modeller för förändring genom gemensamt, ibland osystematiskt lärande och policyexperiment, och små gradvisa förändringar i beteende. Kunskap från olika aktörer tas tillvara. Denna ansats hanterar avsaknad av den andra förutsättningen, genom att bygga kunskap om systemets utveckling.
4. *Att styra mot hållbar utveckling genom förhandlingar mellan inflytelserika aktörer.* Aktörerna som har makt att påverka systemets utveckling kan ha motsatta ståndpunkter eller intressen men det är ändå möjligt att nå överenskommelser för koordinering och gemensam handling. Olika varianter av denna ansats hanterar i olika utsträckning avsaknad av de två sistnämnda förutsättningarna. Det görs både genom att skapa kunskap om systemet och genom att tydliggöra makten över systemet.
5. *Att styra mot hållbar utveckling genom reflexiv anpassning och utveckling.* Hållbar utveckling kan understödjas genom att skapa utrymmen för reflexiv anpassning och utveckling genom aktörer som är gemensamt beroende av varandra. Denna ansats hanterar avsaknad av samtliga tre förutsättningar genom att samtliga aktörer av betydelse är med, lär tillsammans och sätter gemensamma mål.

För att kartlägga hur regionerna tagit sig an uppdraget – det vill säga hur de vill styra om från tillväxt till hållbar utveckling – har vi använt oss av projektplanerna och dokumenterat vad regionen avser använda, ta fram eller åstadkomma inom de två insatsområden som regionen själv formulerar. Det kan handla om kunskap hos enskilda medarbetare, mål och styrning, verktyg och vägledning eller om olika typer av samverkan, exempelvis testarenor. Därefter kategoriserar vi detta i bredare kategorier (Kategori), vilka vi slutligen matchat ihop med de fem styrfamiljerna (Styrfamilj). Det gick inte att matcha någon kategori (eller något begrepp) mot de två sista styrfamiljerna, som därför utelämnas ur tabellen nedan (Tabell 4). Totalt har vi kategoriserat samtliga 39 styransatser i regionernas egenidentifierade insatsområden¹⁴.

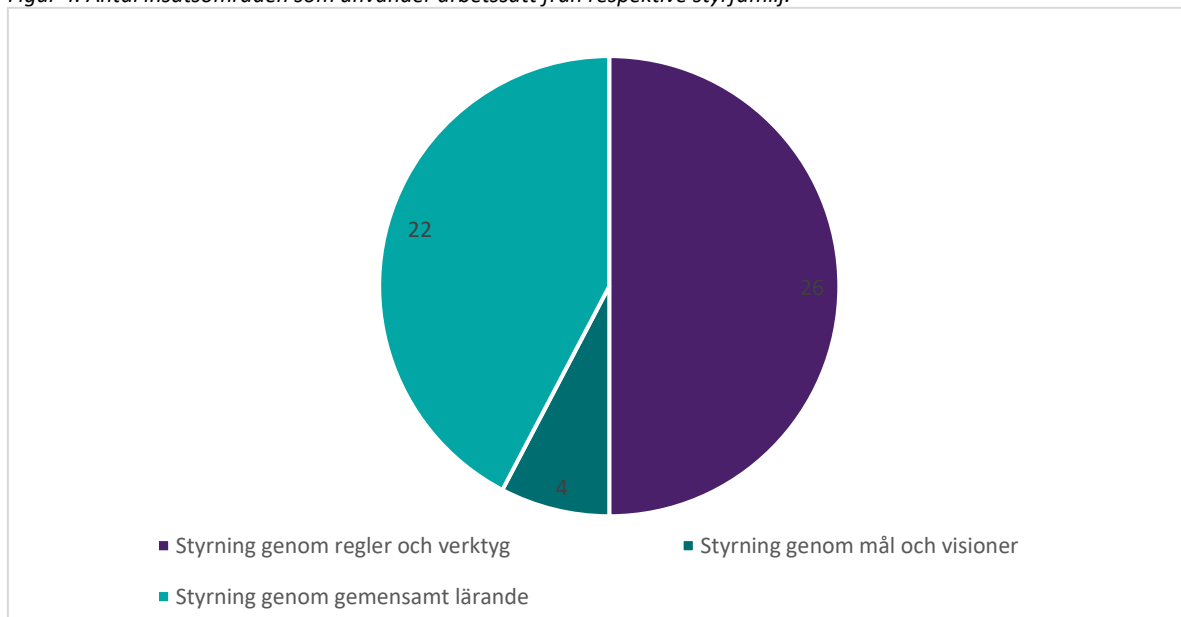
¹⁴ Samtliga 21 regioner lämnade in projektplaner, men i en av regionerna angavs endast ett egenidentifierat insatsområde och i en region saknade projektplanen en beskrivning av planerade aktiviteter, vilket gör att det sammanlagt finns 39 insatsområden att analysera.

Tabell 1. Kategorisering av regionernas styrning mot hållbar utveckling.

Styrfamilj	Kategori	Begrepp (arbetssätt) i projektplanerna
Styrning genom regler och verktyg	Regler och styrdokument	riktlinjer, handlingsplaner, regler, kriterier, finansieringsstrategi
	Verktyg	indikatorer, handledningar, guider, översätta SDG till lokal nivå, vägledning, mallar, metoder (t.ex. konsekvensanalyser), stödfunktioner, konkret stöd, uppföljningsverktyg
	Kunskapsutveckling (regler)	studier, nulägesanalyser
Styrning genom mål och visioner	Ledarskap	regionens ledarskap
	Begreppet Hållbar Utveckling	samsyn, definition
Styrning genom gemensamt lärande	Kommunikation, intern och extern	kommunikation, filmer, hemsida, marknadsföring
	Organisation och arbetssätt	samverkan, nätverk, nya arbetssätt, nätverk och samarbetsarenor, modell för lärande
	Kunskapsutveckling (arbetssätt)	erfarenhetsdelning, uppföljning och lärande, utbildning

Av figur 4 (nedan) framgår att arbetet inom hälften av insatsområdena bedrivs genom arbetssätt som ryms inom Styrning genom regler och verktyg. 42 procent anger begrepp som ryms inom Styrning genom mål och visioner, medan 7 procent anger begrepp som ryms inom Styrning genom gemensamt lärande.

Figur 4. Antal insatsområden som använder arbetssätt från respektive styrfamilj.

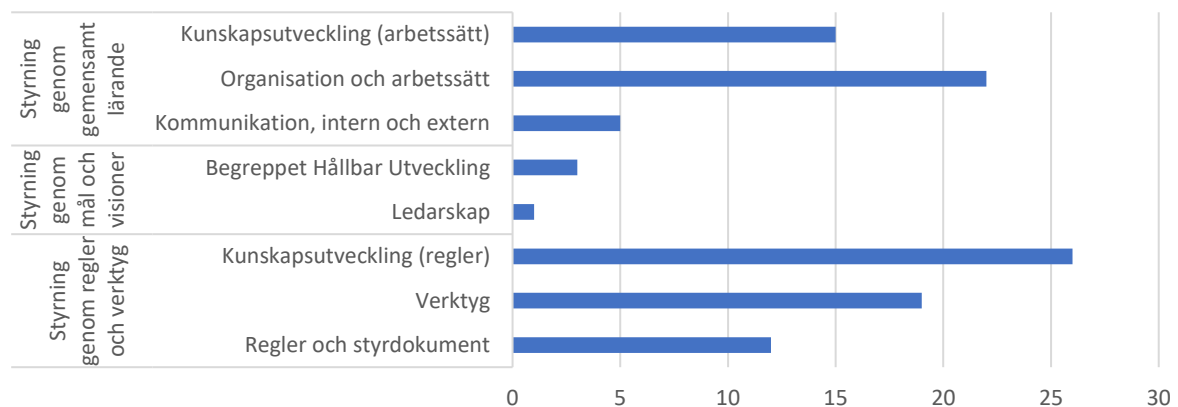


Not: Summerar till 52 eftersom regionen kan ange begrepp från flera styrfamiljer inom samma insatsområde.

I nästa del av analysen bryter vi ner detta ytterligare, genom att undersöka hur många insatsområden som anger begrepp eller arbetssätt från de olika kategorierna. Resultatet visas nedan, i figur 5. Om en region anger arbetssätt från flera kategorier inom samma styrfamilj för ett insatsområde, t.ex. Regler och styrdokument samt Verktyg, så räknas insatsområdet in i bägge dessa staplar. På samma sätt kan regionen ange arbetssätt från kategorier inom olika styrfamiljer, och även då ingår insatsområdet i flera staplar.

Eftersom ett insatsområde kan förekomma i flera staplar i samma styrfamilj, eller i olika styrfamiljer, så summerar antalet insatsområden till mer än 39. Skillnaden gentemot Figur 4, är att i figur 5 räknas varje insatsområde bara en gång i varje styrfamilj. Många insatsområden anger begrepp från flera styrfamiljer.

Figur 5. Antal insatsområden som anger begrepp, arbetssätt, från en kategori åtminstone en gång.



Not: Staplarna summerar till mer än 39 eftersom ett och samma insatsområde kan ange begrepp från flera olika kategorier

Överlägset flest insatsområden, två tredjedelar, avser regionerna att arbeta med genom Kunskapsutveckling kopplat till Styrning genom regler och verktyg. I denna kategori ryms nulägesbeskrivningar, kunskapsunderlag, konsekvensanalyser och liknande som ska bidra med kunskap till framtagande av styrdokument, regler eller verktyg.

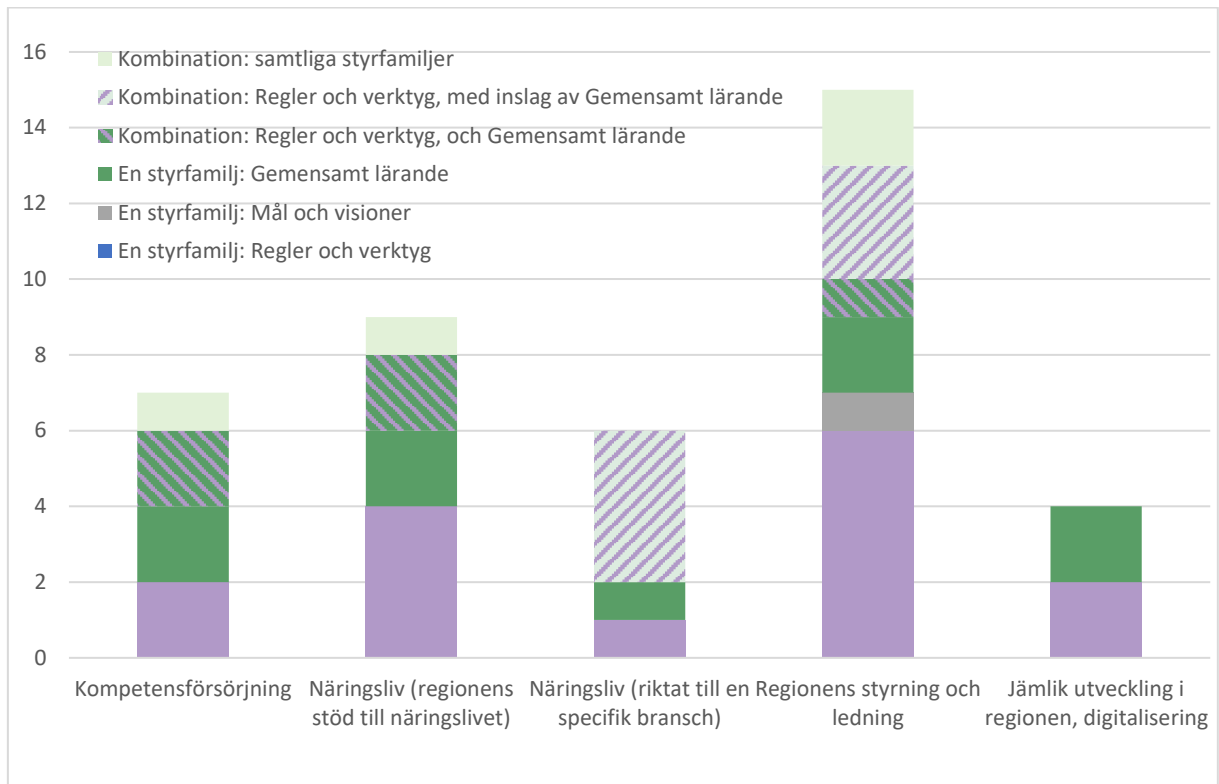
I näst flest insatsområden, drygt hälften, har regionerna angett att de kommer att använda arbetssätt som ryms inom *Organisation och arbetssätt*. Här finns olika typer av strukturer, arenor och nätverk för samverkan med andra aktörer. Där ingår även förändrade interna arbetssätt. I knappt hälften av insatsområdena anger regionerna att de vill ta fram eller förbättra olika typer av verktyg, exempelvis olika typer av metodstöd, verktyg för att hållbarhets säkra kompetensförsörjning eller hållbarhetsanpassade företagsstöd. Noterbart är att även om flera av behovsinventeringarna talar om vikten av ett starkt regionalt ledarskap för hållbar utveckling och behovet av att tala med samma röst i frågan, så är det få insatsområden där regionerna väljer arbetssätt inom styrfamiljen Mål och visioner. Men det finns flera regioner som i sina insatsområden kombinerar de olika styrfamiljerna i sin ansats.

När insatsområdena kategoriseras med avseende på deras innehåll, framträder att knappt 40 procent av insatsområdena fokuserar på regionens styrning och ledning. Det kan röra regionala strukturbilder, den regionala utvecklingsstrategin eller systematiskt arbete med målkonflikter.

Lika stor andel av insatsområdena (knappt 40 procent) fokuserar på regionens arbete med näringslivet, eller på särskilda branscher. Här ryms exempelvis hållbar besöksnäring, innovationskluster för näringslivet, hållbarhetsdriven näringslivsutveckling och cirkulär ekonomi. Ett annat återkommande insatsområde rör kompetensförsörjning, exempelvis kompetensförsörjning och kompetensintegration, eller hållbar kompetensförsörjning. Därutöver finns också insatsområden med fokus på jämlik utveckling i regionen och digitalisering.

Det är svårt att urskilja något mönster i val av styrfamilj utifrån typ av insatsområde. En försiktig tolkning är att det finns störst spridning i insatsområden som rör regionens styrning och ledning. Här finns alla kombinationer av styrfamiljer representerade. Noterbart är att hela 80 procent i denna kategori använder arbetssätt från Regler och verktyg (dvs alla utom de som enbart använder arbetssätt inom Mål och ledarskap, eller inom Gemensamt lärande). I kategorin Näringsliv (riktat till en speciell bransch) är det vanligare att Regler och styrning kombineras med inslag av Gemensamt lärande än i andra kategorier, förmodligen eftersom samarbete med branschen är nödvändigt för att driva denna typ av förändring.

Figur 6: Val av styrfamilj per typ av insatsområde.



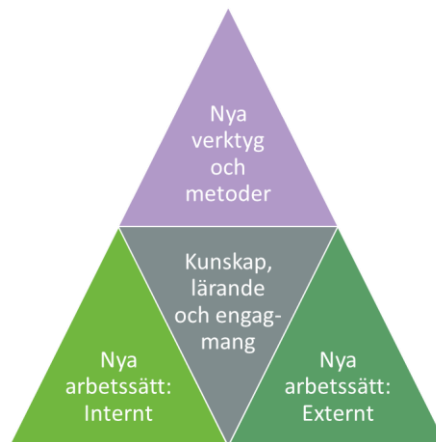
I figur 6 (ovan) beskrivs hur regionerna valt att ta sig an uppdraget och inriktningen för deras utvecklingsarbete.

Avslutningsvis konstaterar utvärderingen att regionernas utvecklingsarbeten kan kategoriseras i fyra olika dimensioner:

- Kunskap, lärande och engagemang
- Nya verktyg och metoder
- Nya arbetssätt internt, som syftar till att utveckla interna processer
- Nya arbetssätt externt, som syftar till att utveckla arbetssätt med regionala aktörer som målgrupp

I den fortsatta framställningen avser vi att beskriva resultaten i dessa dimensioner.

Figur 7. Gruppering av regionernas resultat av utvecklingsarbetet.



Kunskapsutveckling, lärande och engagemang är viktiga resultat

Vi bedömer att regeringsuppdraget har inneburit en tydlig lärande process i regionerna. De allra flesta har arbetat med någon form av generella kompetenshöjande insatser brett i sina organisationer, för att öka kunskapen om hållbarhet inom olika delar av organisationen och hos olika professioner. Målet är ofta att medvetandegöra, skapa förutsättningar för genomförande, bygga engagemang, gemensamt utforska och lära sig om hållbar utveckling.

Framför allt genomfördes denna typ av kunskapshöjande insatser tidigt under programperioden (men har inte varit avgränsat till det). Det var troligen delvis ett svar på pandemins inverkan på genomförandet, där utbildningsinsatser var möjliga att genomföra digitalt.

Den här typen av generella kompetensutvecklande insatser internt har genomförts för att utveckla kunskapen hos kollegor, men många regioner har också riktat insatser direkt mot chefer och även mot politiken.

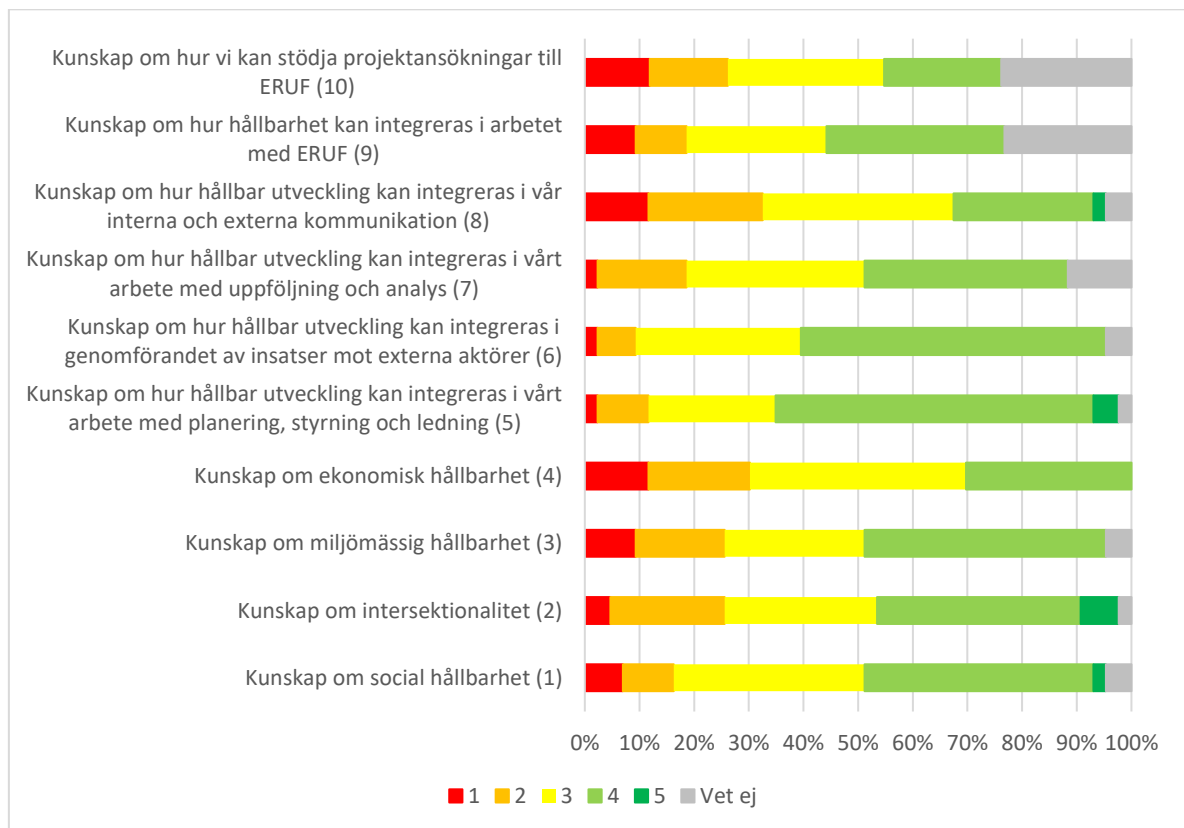
Vi bedömer att tidigt i programperioden var de kunskapshöjande insatserna i någon mån sökande och utforskande kring själva begreppet hållbar utveckling. Det har i vissa fall varit nödvändigt då begreppet inte varit definierat i uppdraget. Vi bedömer dock att detta i viss mån hämmat framdriften i uppdraget, eftersom det av regionerna upplevts som oklart vad uppdraget egentligen ska handla om och uppnå. Detta är särskilt tydligt hos de regioner som varit ovana vid att arbeta med hållbar utveckling tidigare. De flesta regioner har hanterat detta genom att förhålla sig till de globala målen i Agenda 2030 som en utgångspunkt.

Regeringsuppdraget kan ses som en del av ett större kompetenslyft kopplat till hållbar utveckling som innebär en omstöpning av den regionala utvecklingspolitiken

I utvärderingsuppdraget har vi genomfört två enkätundersökningar. Den ena riktades till projektledare och delprojektledare som arbetat med genomförandet av uppdraget. Den andra riktades till berörda chefer inom

den regionala utvecklingsförvaltningen. Figur åtta (nedan) visar att projektledare och delprojektledare anger att den tydligaste kunskapsökningen i regionerna rör integrering av hållbar utveckling i planering, styrning och ledning – ett område som samtliga regioner arbetat med. Vidare visar enkäten en tydlig kunskapsökning om hur hållbar utveckling kan integreras i genomförandet av insatser mot externa aktörer.

Figur 8. Anser du att arbetet med regeringsuppdraget Vägar till hållbar utveckling, hittills bidragit till något av följande i din organisation? 1 = inte alls och 5 = i högsta grad.



De flesta regioner har arbetat med mer specifika kunskapsutvecklande insatser och läroprocesser. Vi bedömer att denna typ av insatser efterhand har blivit mer dominerande bland regionerna. Ett genomgående angreppssätt har varit att utöver generell kunskapsutveckling hantera frågan – vad innebär hållbar utveckling för oss och i det här sammanhanget?

Insatser har genomförts dels för att stärka interna arbetssätt, men insatser gentemot och i samverkan med externa aktörer har också genomförts.

För att stödja olika utvecklingsinsatser och läroprocesser är ett vanligt angreppssätt att ta fram kunskapsunderlag av olika karaktär, ofta med stöd av konsulter som tagit fram rapporter eller gett processtöd i arbetet.

Ett flertal regioner har arbetat med läroprocesser kopplade till RUS. Region Östergötland är ett exempel som genomfört en läroprocess med regionala

aktörer i workshopsformat, där de gemensamt utforskat hur Agenda 2030 och den regionala utvecklingsstrategin hänger ihop.

I vissa regioner är formatet för de kompetenshöjande insatserna att betrakta som ett resultat i sig. Ett exempel är Västra Götalandsregionen som tog fram en utbildningsplan för kompetenshöjande insatser för den egna personalen, som en del av projektet. Utbildningsplanens utgångspunkt var att utveckla hur olika tjänstepersoner kan förstå sin roll i relation till hållbarhetsperspektiven och, framför allt, hur de kan driva omställning mot hållbar regional utveckling inom sitt område. Utbildningsplanen innehöll olika läromoduler: 1) Poddcirkel - omställning ur olika perspektiv; 2) Ledarskap i omställning, samt; 3) Verktyg.

Sammantaget bedömer utvärderingen att det skett en förflyttning hos regionerna från ett tydligt sökande och utforskande perspektiv i insatserna till att också bli mer konkret och kunna hantera hållbar utveckling som en del i det ordinarie arbete.

Nya metoder och verktyg som stödjer omställningsarbetet

Många regioner har arbetat fram verktyg, metoder och modeller till stöd för **handläggning, beslutsfattande och bedömning**. Exempel på sådana verktyg är exempelvis Region Gävleborgs handbok för hållbarhetsäkring och Region Uppsalas konsekvensanalysverktyg. Syftet med Region Gävleborgs handbok för hållbarhetsäkring är att ge stöd till ett systematiskt arbetssätt för att integrera ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet i regionalt utvecklingsarbete. Metoden är lämpad för hållbarhetsäkring av olika planer, program och strategier – exempelvis länstransportplan och finansieringsplan, regionalt serviceprogram och strategier för turism och besöksnäring och innovationsstrategi för smart specialisering.

Region Uppsalas konsekvensanalysverktyg är utvecklat för att stödja hållbarhetsanalyser i samband med beredningen av beslutsärenden i styrelse eller nämnd, men den kan även användas vid projektplanering och liknande förändringsarbeten. Det har tagits fram med beaktande av Agenda 2030 och stödjer analysen av positiv och negativ påverkan på ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet. Den innehåller även en modul för barnkonsekvensanalys. Varje hållbarhetsdimension analyseras utifrån ett antal kategorier och fördefinierade frågor, som bedömts vara relevanta i relation till respektive hållbarhetsdimension.

Andra verktyg i denna kategori är exempelvis Region Västerbottens Agenda för hållbar finansiering, som tas upp i en av rapportens fallstudier och Region Jämtland Härjedalen, vars Handbok för hållbarhetsbedömning av projekt- och företagsstöd fokuseras i en av de andra fallstudierna.

Andra verktyg syftar till att **ge vägledning för medarbetare och stödja verksamhetsnära planering**. Exempel på sådana verktyg är exempelvis Region Blekinges guide till ett coachande förhållningssätt och Region Norrbottens samtalsstöd för social hållbarhet. Region Blekinges verktyg syftar till att ge stöd både till coachande samtal och processledning av möten. Det ger även

en introduktion till att leda andra aktörer genom ledarskap utan mandat, vilket är tänkt att fånga situationen i det regionala utvecklingsarbetet med externa aktörer. Därutöver innehåller verktyget ett axplock av metoder att tillämpa i sådana situationer.

Region Norrbottens samtalsstöd är framtaget i samband med hållbarhetsanalysen av deras Länstransportplan och Trafikförsörjningsprogram. Regionen uppger att det är lämpligt att använda i alla samhällsplaneringsprocesser, inte minst i samverkan med externa aktörer. Stödet ger en lathund till samtal om social hållbarhet samt en grund till förståelsen, genom att introducera hur det är möjligt att analysera fördelning av resurser, olika variabler som kan vara viktiga i sådana analyser samt några olika ledord för analysen.

Det finns också exempel på verktyg som ska **vägleda externa aktörer** när de söker medel eller utvecklar sin verksamhet. Region Gotland har tagit fram ett verktyg för värdekedjeanalys inom livsmedelsindustrin, som är tänkt att kunna användas av gotländska matproducenter. Syftet med analysen är att kartlägga och analysera värdekedjor, för att identifiera mervärden i lokala affärsmodeller (varor och tjänster) som idag inte ger ekonomisk kompensation och att värdera och synliggöra dessa. Modellen är utvecklad för att synliggöra och inspirera till hållbar produktion.

Andra exempel på liknande verktyg är Region Jönköping som i samarbete med RISE och Jönköpings universitet har tagit fram ett verktyg för att analysera cirkuläritetspotential i produkter och tjänster. Syftet med verktyget är att företag ska få stöttning i att accelerera omställningen till cirkulära affärsmodeller och utveckla en portfölj av cirkulära strategier. Verktyget innehåller bland annat tre olika analysverktyg, en processbeskrivning och en modell för utvärdering av cirkuläritetspotential. Ytterligare ett exempel är Region Norrbottens verktyg *Från Skräp till skatt*, som tagits fram som ett stöd till hållbart UF-företagande. Det beskrivs mer utförligt i en fallstudie i delrapporten från hösten 2022.

Detta är enbart ett axplock av de verktyg, metoder och modeller som tagits fram under arbetet. De framtagna stöden utgör en bred blandning, med olika fokus, omfång och ambitionsnivå. Vissa har tagits fram av regionens medarbetare, andra av olika konsulter som gett stöd till arbetet.

Intervjuerna visar att vissa stöd har hunnit testas och vidareutvecklas i ett eller flera steg. Ett sådant exempel är exempelvis Region Norrbottens verktyg *Från Skräp till skatt*. Men huvuddelen av de framtagna stöden är nyligen framtagna, eller precis på väg att bli klara (i dessa fall har utvärderingen fått ta del av stödet i en utkast-version).

De framtagna stöden fyller tydliga syften i regionernas arbete med hållbar regional utveckling och de förtjänar i många fall att paketeras, generaliseras och få en bredare spridning. Samtidigt vill utvärderingen framhålla vikten av att inte avstanna i arbetet med stöden när de finns i en "färdig" version. Det finns all anledning att börja tillämpa stöden i praktiskt arbete, följa upp användarnas upplevelser av att använda dem, och vidareutveckla dem för ökad användbarhet och för att åstadkomma ett lärande i dubbla loopar.

Det finns även anledning att efter hand följa upp och utvärdera i vilken utsträckning de framtagna verktygen faktiskt driver fram hållbar utveckling inom de områden där de tillämpas. Där kan sådana frågor som:

- Har hållbarheten ökat sedan införandet av stödet?
- Driver stödet fram utveckling inom alla hållbarhetsdimensioner eller Agenda 2030-mål, eller enbart vissa?
 - Om ja, vilka då och varför?
 - Är fördelningen rimlig eller något som bör åtgärdas?
- Hur lyckas stödet hantera intersektionalitet?
- Vilka är målgruppernas erfarenheter av stödet, när stödet används av regionens medarbetare?
 - Har målgrupperna idéer på hur stödet kan förbättras ytterligare?

Detta för att stöden i realiteten ska driva fram hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet. Med en utvärdering av stödets effekter blir det möjligt att dra slutsatser om stöden har de effekter som var syftet med framtagandet. Utan utvärdering finns en risk att vissa av stöden kanske i realiteten administrerar snarare än driver fram hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet.

Nya arbetssätt – intern styrning, ledning och organisation

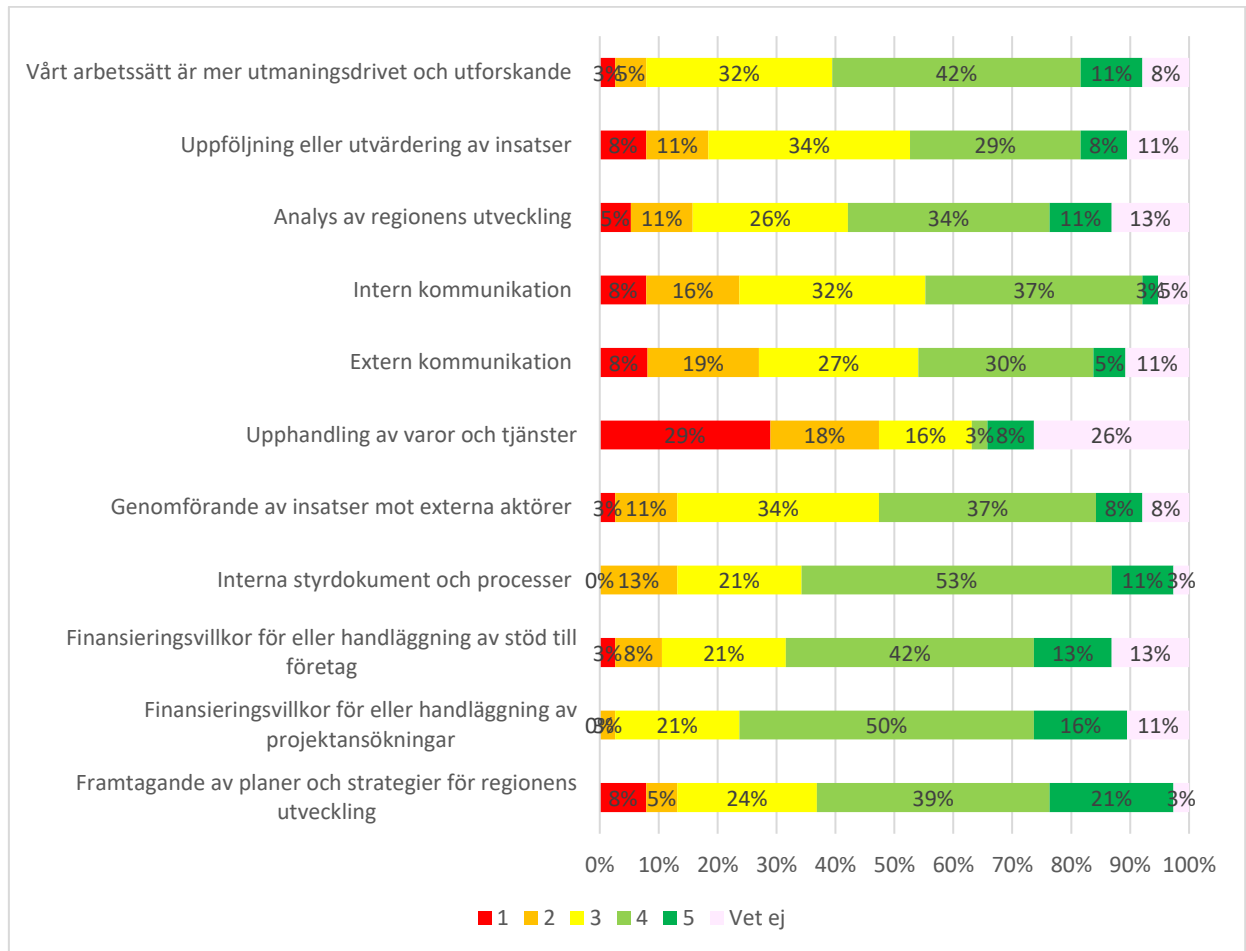
Vår bedömning är att regeringsuppdraget *Vägar till hållbar utveckling* i mycket hög grad bidragit till utvecklingsarbete i form av ökad systematik för att kunna hållbarhetsintegrera. Vi menar att två linjer är tydliga i regionernas utvecklingsarbete och resultat.

För det första handlar det om att regionerna har arbetat fram nya eller arbetat om styrdokument och riktlinjer. En viktig utgångspunkt, som vi bedömer det, är att hållbarhet ska vara en premiss – inte en aktivitet eller ett perspektiv vid sidan av. Här menar vi att det skett en tydlig förflyttning.

För det andra menar vi att regionerna har arbetat med att utveckla nya former för organisering av sitt ordinarie arbete, till exempel teambaserat arbete med kompletterande kompetenser från olika delar av organisationen. Arbetet med hållbar utveckling har satt fingret på behovet av att organisera arbete på tvären i organisationen för att länka ihop kompetenser från olika delar av organisationen i analys, handläggning, bedömargrupper och tvärgrupper etcetera. Arbete med hållbar utveckling kräver att kompetenser från olika delar av organisationen samverkar.

Arbetet med interna arbetssätt och styrdokument har delvis varit drivet av de obligatoriska områdena i regeringsuppdraget. Ser vi till resultaten i enkäten (vår 2022) till projektledare och delprojektledare (figur 9) så kan vi konstatera att de tydligaste resultaten i regeringsuppdraget rör aspekter såsom interna styrdokument och processer, finansiering, samt framtagande av planer och strategier för regionens utveckling. Vidare ser vi att regionerna utvecklat arbetssätt i den mening att de arbetar mer utmaningsdrivet och utforskande.

Figur 9. Anser du att arbetet med regeringsuppdraget Vågar till hållbar utveckling, hittills bidragit till något av följande i din organisation? (1=inte alls och 5=i högsta grad)



Samtliga regioner har inom det obligatoriska insatsområdet 3 arbetat med utveckling av styrdokument, riktlinjer och arbetssätt rörande finansiering av regionala utvecklingsinsatser, projekt eller företagsstöd. Regionerna har emellertid kommit olika långt i detta arbete. Vi har flera exempel på regioner som kommit långt med att i sin finansiering kunna styra mot hållbar utveckling, se till exempel fallstudien om Västerbotten i den här utvärderingen. Det är ett viktigt resultat av regeringsuppdraget. Vi har också sett att regionerna tagit lärdom av varandra i detta arbete. Flera regioner uttrycker dock att de efterfrågat nationellt stöd och samordning, utan att detta kommit. Avsaknaden av nationellt stöd och samordning är en viktig förklaring till att ett flertal regioner inte kommit så långt i detta arbete, men också att regionerna utvecklat olika arbetssätt och metoder.

Som vi var inne på ovan har arbetet med hållbar utveckling accentuerat behovet av att arbeta tvärsektorielt inom organisationen. Det finns flera exempel på utvecklade arbetssätt med tvärteam. Vissa av dessa är nu en del av ordinarie arbetssätt och strukturer.

Ett exempel är Region Gävleborg som vi bedömer arbetat mycket systematiskt genom hela projektperioden. Utvecklingsarbetet har skett nära ordinarie verksamhet i syfte att åstadkomma långsiktig förbättring av de regionala utvecklingsaktörernas förmåga att arbeta med hållbarhetsintegrering. I samarbete med användare har man arbetat fram nya metoder, verktyg och arbetssätt, vilket framför allt stärkt Region Gävleborgs medarbetares förmåga att hållbarhetsintegrera sin verksamhet och sina insatser. Regionen bedömer själv att det stärkt förmågan att utöva ett regionalt ledarskap som driver hållbarhet och nytänkande i Gävleborg.

Arbetet inleddes med ett utforskande angreppssätt för att öka förståelsen för vad hållbarhetsintegrering är och var ansvar och ägarskap ligger för att säkra hållbarhet. Vidare har de utvecklat och implementerat ett arbetssätt som bygger på att kombinera kompetenser från olika delar av verksamheten i analys, process, handläggning och bedömning med mera. Slutligen har de utvecklat verktyg som stödjer arbetssättet. Till dessa hör exempelvis:

- Hållbarhetssäkring - ett systematiskt arbetssätt för att integrera hållbarhetsdimensionerna i utvecklingsarbetet. Verktöget består av både personellt stöd, en handbok för genomförande och arbetssätt med tvärgrupper som inkluderar olika kompetenser.
- Bedömningsmall - ett verktyg för att bedöma ansökningar för regionala utvecklingsmedel på ett systematiskt och likvärdigt sätt, vilket också lägger en grund för en god uppföljning. Bedömningsgrunder är hållbarhetskriterier samt andra kriterier i enlighet med den regionala utvecklingsstrategin.

Ytterligare ett exempel är Västra Götalandsregionen som har utvecklat arbetssätt i tvärteam mellan enheterna för regional utveckling och inköp, för att utveckla arbetet med upphandling. Västra Götalandsregionens egenvalda områden har handlat om hur den egna upphandlingsverksamheten kan användas som verktyg för ett hållbart och livskraftigt näringsliv. Fokus har varit på områdena textil och livsmedel. Det arbetssätt som har utvecklats under projektet är så kallade strategiteam med olika kompetenser från inköp – verksamhet – regional utveckling. Ett resultat av arbetet är att de utvecklat långsiktiga planer som beaktar hållbarhetsperspektiven inom dessa två inköpskategorier, vilket på sikt kan påverka regionens upphandlingar. Arbetssättet är också ett viktigt resultat av arbetet i sig. Efter projektperioden är det dock oklart i vilken form detta kommer att finnas kvar.

Sammantaget bedömer vi att det finns viktiga resultat i samtliga regioner och att regionerna stärkt sin förmåga till systematiskt hållbarhetsarbete. Därtill att arbetet varit en viktig läroprocess. Regionernas utvecklingsarbete och deras specifika resultat, varierar stort mellan regioner rörande inriktning och omfattning. Det finns därmed en stor potential för fortsatt lärande och erfarenhetsutbyte mellan regionerna. Den samlade förflyttningen är emellertid svår att beskriva annat än på denna övergripande nivå och med hjälp av exempel på grund av den stora variationen i arbetet.

Nya arbetssätt – extern styrning, ledning och organisation

Det har utvecklats en mängd olika angreppssätt i regionerna för att stödja hållbar utveckling i regionens arbetssätt med externa aktörer. Några sådana arbetssätt utgörs av nya arbetssätt att utveckla **strategier och metoder i samverkan** med externa aktörer. Ett sådant arbete är Region Jämtland-Härjedalens samarbete med den samiska tankesmedjan Gaaltje, som tagit fram dokumentet Med samiska perspektiv – regional utveckling i Jämtland-Härjedalen. Den har tagits fram för att fungera som en samisk RUS, och kommer att användas som kunskapskälla för regionen i olika överväganden inom regional utveckling, för att bättre kunna integrera samiska perspektiv i det ordinarie arbetet. I Region Västernorrland har Regionen tillsammans med destinationerna Höga Kusten och Sundsvall genomfört en gemensam process för välja en gemensam metod för hållbarhetscertifiering, vilket de menar kommer att bidra till ett mer sammanhållet arbete med båda destinationerna. Region Kronoberg, vars arbete beskrivs närmare i en av fallstudierna, har istället tagit fram en generell metod för hållbarhetssäkring med hjälp av hållbarhetsnycklar, som bland annat använts för att hållbarhetssäkra besöksnäringstrategin.

Regionerna har även arbetet med att ta fram **gemensamma och inkluderande analyser**, för att tillvarata kunskap och insikter till kommande strategier. Där kan exempelvis Region Uppsalas arbete med *Unga Regionutvecklare* nämnas. Det är ett sätt att inkludera unga i gymnasieåldern i regionens verksamhet, genom ferieanställningar och syftar främst till att bidra inom vissa dimensioner av social hållbarhet. De unga regionutvecklarnas uppdrag och metod är att samla in information, analysera och föreslå förbättrings- och/eller åtgärdsförslag utifrån ett område eller en problemformulering, där regionen önskar få in ett ungdomsperspektiv. Genom metoden har unga bidragit med värdefulla perspektiv på Teknikcollege och på en kampanj om ungas psykiska hälsa. Ett annat exempel är Region Skåne, som i samverkan med Almi har arbetat med *Framtidsgeneratoren*. Det har varit ett sätt att öka kunskaper, engagemang och förmågor att arbeta med hållbar utveckling hos stödsökande företag. Detta arbete beskrivs närmare i en av de fallstudier som ingick i utvärderingsrapporten från hösten 2022.

Ytterligare ett arbetssätt som tillämpats i flera fall är att skapa **nya mötesplatser** för gemensamt lärande och dialog inom hållbar utveckling. Några exempel på detta är exempelvis Region Dalarnas arbete med *Dalalabb*, ett forum för lärande om hållbar utveckling. Det är tänkt att fungera som en regional variant av Reglab. Där samlas bland andra regionens kommuner för att utveckla arbetssätt och lära i samverkan. Ytterligare exempel på mötesplatser som har skapats under regeringsuppdraget är Region Västmanlands *Träffpunkt Hållbarhet*, som är en mötesplats där näringslivsaktörer (inklusive kommunerna) i Västmanlands län träffas för att diskutera och lära om hållbarhet som drivkraft för länets näringslivsutveckling. Träffpunkt Hållbarhet är en del av genomförandet av Affärsplan Västmanland, som är länets näringslivsstrategi. Varje träff fokuserar på ett visst tema, och under träffen får deltagarna ta del av kunskap inom området, statistik, goda exempel och inspiration, ofta från inbjudna

externa gäster. Mycket tid avsätts för diskussioner i mindre grupper. Region Västmanland äger formatet och leder träffpunkten, men det finns ett roterande värdskap, där olika aktörer är värdar för olika träffar beroende på träffens tema.

Region Halland har inom ramen för fokusområdet Näringslivets gröna och cirkulära omställning utvecklat forumet "Aktörer cirkulärt grönt näringsliv Halland", där regionala aktörer nu träffas regelbundet för att få kunskap, diskutera och utbyta erfarenheter. Forumet har utvecklats efter ett intresse från aktörerna av att mötas och ha utbyte just kring cirkulär och grön omställning i det halländska näringslivet. Region Hallands arbete med att ta fram kunskapsunderlag som visar på potentialen med att arbeta med grön och cirkulär omställning i näringslivet, har varit viktigt för att bygga intresset för frågorna. Vidare arrangerades 2022 Halland ställer om-konferensen för första gången och genomförs igen i september 2023, med fokus på gröna och cirkulära affärer för stärkt konkurrenskraft i Halland.

I Region Jönköping har arbetet fokuserat på att samverka för ökad cirkularitet. Inom ramen för det arbetet organiserade regionen ett flertal workshoppar med fokus på industriella symbioser. Ett oväntat resultat av arbetet är att Sävsjö kommun har ansökt och beviljats finansiering för att tillsammans med forskningsinstitutet RISE organisera resurshubben Snålast i Småland.

I likhet med övriga metoder, har de arbets sätt som utvecklats för extern samverkan, styrning, ledning och organisation nyligen blivit färdiga eller börjat tillämpas i verksamheten. De har inte utvärderats ännu och det finns sällan någon plan för extern utvärdering i framtiden. Däremot beskriver vissa av regionerna att de avser att testa och över tid vidareutveckla sina arbets sätt. Vissa arbets sätt, däribland *Dalalabb* och *Unga Regionutvecklare* bygger på koncept som redan testats och vidareutvecklats i andra sammanhang. Det innebär att de har hunnit förfina metoderna och öka den upplevda positiva effekten av arbets sättet.

Arbets sätten har potential att skapa en positiv rörelse i riktning mot hållbarhet, om de tillämpas på ett genomtänkt, systematiskt och uthålligt sätt. De visar på en vilja och ambition hos regionerna att ta sitt regionala ledarskap på allvar. Arbets sätt kan i realiteten vara svåra att sprida. De är vanligen kontextberoende och hur väl de faller ut är till stor del beroende av hur de genomförs i praktiken. Samtidigt finns det koncept och idéer som förtjänar att få en större spridning. Dessa kan tjäna som inspiration för andra regioner som också vill utveckla sitt regionala ledarskap och samtidigt bidra till hållbar regional utveckling.

Regeringsuppdragets måluppfyllelse

I detta kapitel gör utvärderingen en bedömning av regeringsuppdragets måluppfyllelse. Inledningsvis bedöms projekt målen. Därefter bedöms de effektmål på lång sikt, från Tillväxtverkets uppföljnings- och utvärderingsplan, som denna utvärdering tagit ansvar för. Denna måluppfyllelse utvecklas

ytterligare i bilaga 1, där även måluppfyllelsen på kort och medellång sikt följs upp. Uppföljningen av återstående effektmål i samma plan ansvarar Tillväxtverket själva för.

Bedömning av projektmål:

- **Den 15 september 2023 har samtliga regioner en ökad kapacitet att arbeta med hållbar utveckling som helhet i det regionala tillväxtarbetet.**

Intervjuerna visar att regionernas arbete har gett resultat. En vanlig aktivitet i inledningen av arbetet var att hållbarhetsintegrera regionens RUS, vilket bidragit till att hållbar utveckling etablerats tydligare som en del av det regionala utvecklingsarbetet i regionen. De många olika resultat som beskrivs tidigare i kapitlet, visar att regionerna har hittat sätt att arbeta för att på olika sätt integrera hållbar utveckling i skilda delar av sitt regionala utvecklingsarbete.

Kunskap är en viktig byggsten i att utveckla sin förmåga. Enkäten visar att kunskaperna i regionerna har ökat inom samtliga områden och att kunskapsökningen har varit störst med avseende på kunskap om hur hållbar utveckling kan integreras i regionens arbete med planering, styrning och ledning. Där uppger 92 procent att detta hänt i viss utsträckning eller mer, varav 63 procentenheter uppger att kunskapen ökat i hög eller mycket hög utsträckning. Hur regionerna bedömer sin kunskapsutveckling i relation till olika dimensioner av hållbar utveckling och det ordinarie arbetets olika delar, beskrivs mer utförligt i bilaga 1.

Utvärderingen bedömer att kapaciteten har ökat att med avseende på att se hållbar utveckling som helhet i relation till det regionala utvecklingsarbetet. Kapaciteten har även ökat inom de områden där respektive region har fokuserat sitt arbete inom insatsområdena. Detta märks exempelvis genom de metoder, verktyg, arbetssätt och strategier som regionerna har tagit fram för att integrera hållbar utveckling. Kapaciteten har även ökat med avseende på att integrera hållbarhet i det regionala ledarskapet i samverkan med externa aktörer, i de regioner som fokuserat sitt arbete på detta.

För en fördjupad förståelse av vad det innebär att regionernas kapacitet har ökat, vore det värdefullt att reflektera över om kapaciteten har ökat *tillräckligt* och vad en tillräcklig ökning i realiteten innebär? Inom regeringsuppdraget har det saknats en gemensam definition och operationalisering av hållbar utveckling i kontexten regional utveckling, som regionerna ska sträva mot i sitt arbete. Istället har regionerna förväntats att själva definiera och operationalisera hållbar utveckling i relation till de regionala behoven samt att fokusera arbetet på de delar av regionens arbete där behoven varit störst. För en bedömning av om kapacitetsökningen varit tillräcklig, och om den ökat olika mycket inom olika delar av arbetet, vore en konkretisering och harmonisering av vad regionernas arbete ska uppnå nödvändig.

Utvärderingen kan emellertid konstatera att det skett ett lärande i regionerna och att de upplever att de har högre kapacitet att arbeta med hållbar utveckling. Detta stöds av de många resultat, metoder, verktyg och arbets sätt internt och externt, som utvecklats under arbetet. Samtidigt kan utvärderingen konstatera att många insatser fokuserar på att integrera hållbar utveckling i vissa delar av arbetet. Därifrån är det fortfarande ett stort steg till att varje region har integrerat hållbar utveckling i alla delar av sitt regionala utvecklingsarbete. För att lyckas med detta, krävs ett uthålligt och långsiktigt arbete som pågår under lång tid framöver.

- **Den 15 september 2023 har samtliga regioner testat minst en ny metod och minst ett nytt arbets sätt i syfte att stärka sin omställningsförmåga för att bidra till en hållbar utveckling i det regionala tillväxtarbetet.**

Utvärderingen visar att det detta mål är uppfyllt. Baserat på den kommunikation som utvärderingen haft med regionerna i samband med att vi bett dem att skicka in sina tre bästa resultat, kan vi konstatera att de via mejl uppger att de (minst) har utvecklat följande:

- 17 externa arbets sätt (14 regioner)
- 22 verktyg och metoder (13 regioner)
- 14 interna arbets sätt (9 regioner)

Av dessa har en stor del, men inte alla dokumenterats och skickats in till utvärderarna. De resultat som regionerna delgett utvärderarna är enbart en delmängd av de resultat som de åstadkommit. Från intervjuerna kan vi konstatera att samtliga regioner beskriver att de testat minst en ny metod och/eller arbets sätt under genomförandet. Vi skriver och/eller, för att det i realiteten i vissa fall kan vara flytande gränser mellan metoder och arbets sätt. Exempelvis för att ett arbets sätt kan bestå av att en process där regionen tillämpar ett eller flera metoder. En metod kan även i realiteten innehålla ett eller flera olika arbets sätt. Det blir även tydligt under intervjuerna att regionerna själva inte drar helt knivskarpa och entydiga gränser mellan metoder, arbets sätt och verktyg. Därför väljer utvärderingen att i det interna analysarbetet tillämpa tydliga definitioner av begreppen, men samtidigt hålla öppet för att regionerna har rätt att själv definiera till vilken kategori av stödmaterial som just det stöd som de själva tagit fram hör.

Tillväxtverket har uppmanat regionerna att arbeta utmaningsdrivet och utforskande. Om det betraktas som ett nytt arbets sätt i sig att arbeta utmaningsdrivet och utforskande, visar enkätresultaten att projektledare och delprojektledare är mer positiva till att regionen arbetar utmaningsdrivet och utforskande (84 procent) än vad cheferna är (72 procent). Men de chefer som anser att regionen arbetar på detta sätt, uppger i något högre utsträckning än projektledare och delprojektledare att de gör detta i mycket hög utsträckning. Därtill vill utvärderingen påpeka att regionerna har arbetat med många metoder och arbets sätt som de själva inte kategoriserar som utmaningsdrivna och utforskande.

- **Den 15 september 2023 har samtliga regioner förstärkt sina samverkanskanaler med statliga aktörer, näringslivet och civilsamhället jämfört med projektets början.**

Utvärderingen visar att samtliga regioner har stärkt sina samverkanskanaler. Enkäten som genomfördes under våren 2022 visat att samverkan och samarbete har stärkts olika mycket med olika aktörskategorier. På frågan "Innebär arbetet med regeringsuppdraget Vägar till hållbar utveckling samarbete med externa aktörer?" har regionerna fått ta ställning till om arbetet inneburit ett helt nytt samarbete, ett fördjupat samarbete eller inget samarbete. Resultaten visar följande:

Tabell 2. Förstärkt samverkan med externa aktörer.

Aktörstyp	Fördjupat samarbete, procent	Helt nytt samarbete, procent
Statliga myndigheter	48	14
Länsstyrelse	74	2
Näringsliv	71	7
Civilsamhälle	34	16
Kommuner	63	7
Universitet/högskola	49	13

Bedömning av effektmål på lång sikt:

- **Regionerna har hållbarhetsintegrerat sin ordinarie verksamhet och fattar hållbara beslut i alla enskilda utvecklingsfrågor som hanteras, inklusive regionernas medfinansiering till ERUF-projekt.**

Enkäten visar att regionerna anser att de har nått långt i sin hållbarhetsintegrering av det regionala utvecklingsarbetets olika delar, inklusive deras medfinansiering av ERUF-projekt. Detta utvecklas i ett flertal olika frågor, vilket redovisas i närmare detalj i bilaga 1.

Från intervjuerna kan utvärderarna konstatera att samtliga regioner har påbörjat detta arbete. Arbetet har nått olika långt i olika regioner och i varje region har arbetet nått olika långt inom olika delar av deras ordinarie arbete. Det gäller såväl i deras interna arbete som i arbetet med externa aktörer och ERUF. Däremot har ingen region nått så långt att arbetet kan sägas vara slutfört.

Intervjuerna visar vidare att regionerna har olika förutsättningar att fortsätta arbeta målinriktat med hållbarhetsintegrering efter att regeringsuppdraget har avslutats. Detta beror delvis på deras förmåga att hantera de beroenden som arbetet står inför och som behöver hanteras för att de uppnådda resultaten ska ha förutsättningar att leva vidare och utvecklas över tid. Dessa beroenden diskuteras närmare i kapitel 2.8.1.

I vårens kontakter med regionerna har de tillfrågats om de har utfört eller planerat en utvärdering av effekterna av arbetet med regeringsuppdraget. Av dessa kontakter drar vi slutsatsen att ingen region ännu har utvärderat

effekterna av arbetet inom Vägar till hållbar utveckling. Enbart ett fåtal har planerat att utvärdera arbetet längre fram. Däremot är det vanligt att regionerna avser att ta del av erfarenheterna från de som använder deras framtagna metoder och verktyg. De avser ofta även att ta del av erfarenheterna från de externa aktörer som deltar i det arbete med hållbar utveckling som utvecklats under regeringsuppdraget. Intervjuerna pekar således på att delar av de resultat som åstadkommit i regionerna är på väg att inkluderas i regionernas ordinarie arbete med verksamhetsutveckling.

Sådant som bidragit till att vissa regioner nått längre i arbetet är att de organiserat sig för ett tvärgående arbete, där de som ska använda resultaten i sitt dagliga arbete, deltar i framtagandet av de metoder, verktyg, arbetssätt och kriterier etcetera som utvecklas till stöd för deras arbete. Det skapar engagemang och förankring, vilket bidrar till förbättrade förutsättningar att dessa används på avsett sätt och utvecklas över tid. Andra nycklar till att skapa engagemang och momentum i arbetet som bidrar till framgångsrik implementering av hållbarhetsarbetet, är att lyckas med en bred mobilisering av arbetet i organisationen. Det utvecklas vidare i kapitel 2.8.2.

- **Tillväxtverket utlyser, bedömer och följer upp regionalfondsmedel i relation till Agenda 2030.**

Detta mål har Tillväxtverket konkretiserat i tre indikatorer:

- d) Andel utlysningar som gjorts av ERUF-medel i relation till Agenda 2030 är minst 60 %.
- e) Existensen av bedömningskriterier med relation till Agenda 2030 som använts för att bedöma ansökningar om ERUF-medel.
- f) Andel uppföljningar som gjorts utifrån krav och förväntningar uttryckta i utlysningarna i relation till Agenda 2030.

Intervjuerna med ansvariga chefer och nyckelpersoner på Tillväxtverket visar att dessa mål är uppnådda. Sedan de första utlysningarna i den nya programperioden gjordes under hösten 2022, har samtliga utlysningar av ERUF-medel varit hållbarhetsintegrerade enligt Agenda 2030. Detsamma gäller medlen i Fonden för rättvis omställning, som hållbarhetsintegrerades samtidigt.

Hela systemet med handläggare och parametrar i NYPS, är hållbarhetsintegrerat. Bedömningskriterier finns och de ska, enligt berörd chef, användas i samtliga fall. Ingen uppföljning har ännu gjorts, men när den görs, ska den göras utifrån de krav och förväntningar som uttryckts i utlysningarna i relation till Agenda 2030.

För att ta nästa steg i arbetet med hållbarhetsintegrering av ERUF, bedömer utvärderarna att det vore värdefullt att närmare undersöka hur hållbarhetsintegrering säkerställs i de tidiga faserna av en ansökningsprocess. Erfarenheter från tidigare utvärderingar och analyser i regionerna visar att det i vissa fall kan vara för sent att ställa hårda krav på projekten när de nått till handläggare.

Trots detta, konstaterar utvärderingen att det även vore värdefullt att reflektera över om bedömningskriterierna är tillräckligt skarpa för att ge underlag för prioriteringar mellan eller för avslag av projekt. I likhet med de resonemang som lyfts i kapitel 2.4 med avseende på de stöd för hållbarhetsintegrering som regionerna tagit fram, finns det anledning att framöver även undersöka om och i så fall i vilken utsträckning som hållbarhetsintegreringen av ERUF i realiteten driver fram ökad hållbarhet i projekten och, i förlängningen, hållbar regional utveckling.

Slutsatser från regionernas utvecklingsarbete

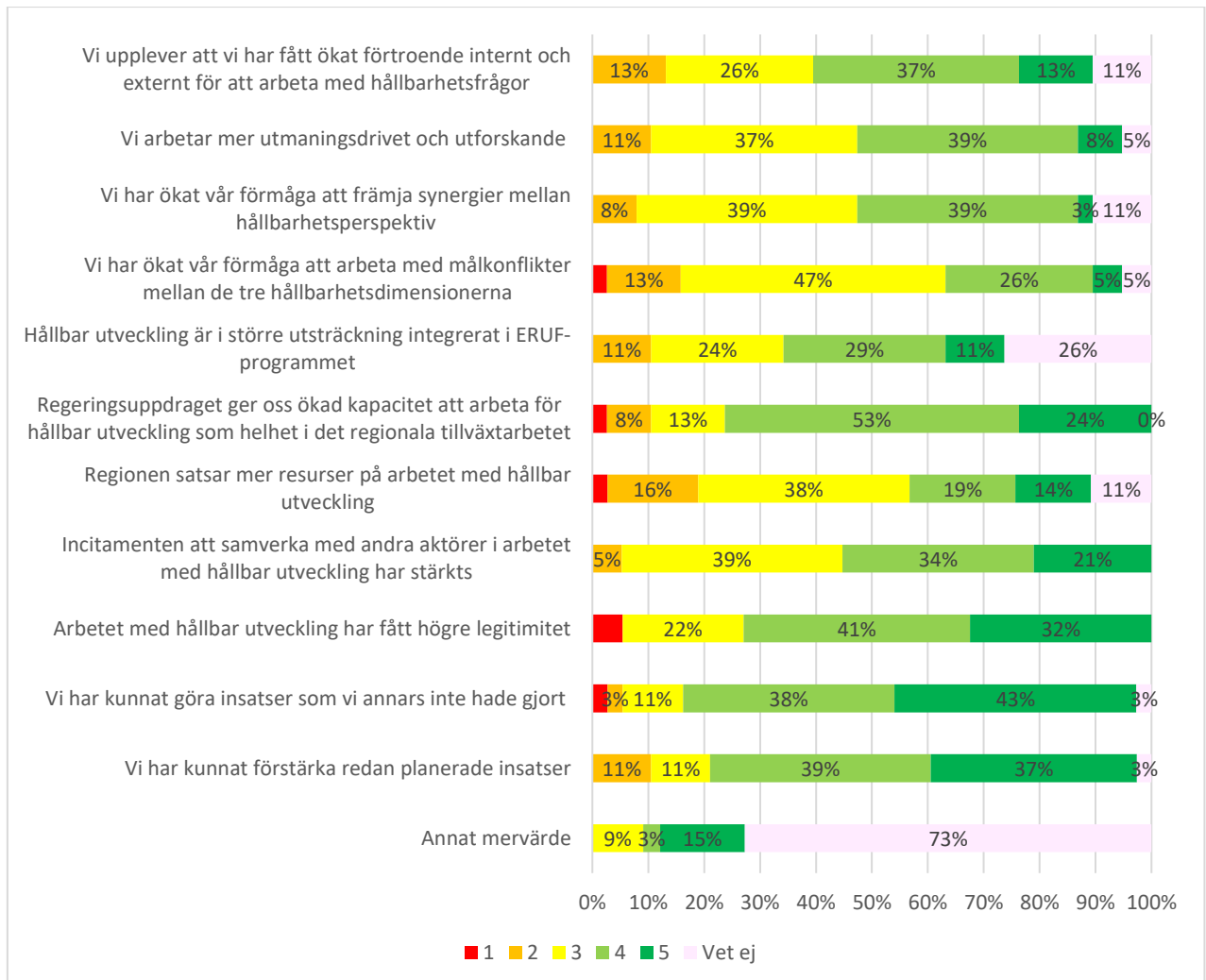
Vår samlade bedömning i utvärderingen är att regeringsuppdraget har gjort skillnad och skapat mervärden för regionerna.

Utvärderingens samlade bedömning är att regeringsuppdraget har gjort skillnad i regionerna. Genomförandet kan karakteriseras som en omfattande regional experimentverkstad, fokuserad på utveckling av arbetssätt och metoder för att främja hållbar regional utveckling. Regeringsuppdraget har resulterat i förflyttningar i regionerna, främst med avseende kunskap och lärande. Detta har gett upphov till nya och förbättrade metoder och arbetssätt för genomförande och samverkan samt för ledning och styrning av det regionala utvecklingsarbetet.

Det finns en styrka i att så många olika typer av resultat har skapats och lärdomar dragits av en så bred palett av olika utvecklingsarbeten. En risk är dock att detta skapar enbart begränsad nytta i enskilda regioner och inte med tillräcklig kraft bidrar till den samlade nationella förmågan att styra mot hållbar regional utveckling. Utvärderingens bedömning är att de regioner som haft kapacitet och förmåga att dra nytta av de extra resurser som regeringsuppdraget medfört och arbeta systematiskt och parallellt på både strategisk och operativ nivå, är de som kunnat skapa störst nytta av regeringsuppdraget. I kontrast till detta har andra regioner åstadkommit mer av avgränsade resultat från olika punktsatser.

Enkäten till projektledare och delprojektledare under våren 2022, visar att dessa anser att de tydligaste mervärdena från regeringsuppdraget är att regionerna kunnat göra insatser som de annars inte hade gjort (81 procent), att regeringsuppdraget gett ökad kapacitet att arbeta för hållbar utveckling (77 procent), samt att de kunnat förstärka redan planerade insatser (76 procent). Arbetet bedöms även ha fått högre legitimitet genom regeringsuppdraget. Däremot är det inte så många som ser att regionen för egen del satsar mer resurser på hållbar utveckling som en följd av regeringsuppdraget. Förmågan att hantera målkonflikter mellan de tre hållbarhetsdimensionerna har bara tydligt förbättrats i en mindre andel regioner.

Figur 10. Hur bedömer du mervärdet av arbetet med regeringsuppdraget Vägar till hållbar utveckling i det regionala tillväxtarbetet? (skala 1-5 där 1 = inget mervärde och 5 = mycket stort mervärde)



Flera regioner påtalar emellertid att det finns risk att arbetet i regionerna tappar fart om det inte kommer fler liknande regeringsuppdrag alternativt utlysningar framöver, som avsätter resurser till att vidareutveckla, sprida och förvalta de resultat som skapats av detta regeringsuppdrag.

Avslutningsvis bedömer utvärderingen att det finns en potential för vidareutveckling av så kallade lovande praktiker, både regionalt och nationellt. Det utvecklas närmare i kapitel tre, som fokuserar de regionala fallstudierna i relation till begreppet lovande praktiker.

Identifierade framgångsfaktorer i regionernas genomförande av regeringsuppdraget

I utvärderingsarbetet har vi identifierat ett antal faktorer som vi bedömer haft stor betydelse för att framgångsrikt driva utvecklingsarbetet framåt i

regionerna. Dessa faktorer sammanställs i detta avsnitt. Inledningsvis lyfter vi fram tre faktorer som vi bedömer varit viktiga för att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt utvecklingsarbete i regeringsuppdraget:

- **Tydlig politisk beställning och stöd från ledningen**

Regionernas arbete visar att en tydlig politisk beställning, i kombination med aktivt stöd från den operativa ledningen är en viktig förutsättning i arbetet. Det har varit viktigt för att få tillgång till nyckelpersoner med den kompetens som krävs för att lyckas med arbetet, för att uppnå momentum i genomförandet och kontinuitet över tid. Detta är ingen nyhet, utan ett känt faktum sedan oräkneliga tidigare utvecklingsarbeten, men med tanke på dess betydelse förtjänar det ändå att lyftas fram.

- **Gott om tid avsatt för att testa, vidareutveckla och paketera leveranser, därefter sprida till andra**

Vi bedömer att de regioner som nått framgång i sitt utvecklingsarbete under projektperioden, har haft en planering där de gått från utvecklingsfas till testfas relativt tidigt. Detta har planerats in tidigt i arbetet och ses som en självklar del av uppdraget. Det innebär att de har byggt in en möjlighet att successivt lära och vidareutveckla sina resultat, med en förförståelse av att det inte går att göra någonting perfekt på första försöket. Användarnas och målgruppernas erfarenheter och perspektiv behöver ta plats i arbetet på ett naturligt sätt. Genom att testa och vidareutveckla arbetet, avsätts både tid och resurser för att ge det en reell chans att påverka slutresultatet på avgörande sätt. De intervjuade beskriver även hur de redan har, alternativt är på väg, att sprida resultaten till såväl andra organisationer som andra sakområden, vilket har potential att ge ett stort avtryck på sikt.

- **Plan för lärande framåt och arbetet efter projektslut**

Intervjuerna visar tydligt att en viktig förutsättning för ett fortsatt utvecklings- och implementeringsarbete är att det finns en strategi och plan för hur regionens lärande om och arbete med hållbarhet ska fortgå efter regeringsuppdraget. Vissa intervjupersoner kan beskriva sådant som att regionen avsätter egna medel för det fortsatta arbetet, hur resultaten kommer att tas vidare i ordinarie processer eller hur deras egen roll kommer att se ut framöver. Andra kan inte det. Hållbarheten i resultaten är alltså starkt beroende av regionernas fortsatta förvaltning av de resultat som uppnåtts.

Nedan lyfter vi fram fyra faktorer som vi menar varit viktiga arbets- och förhållningssätt i det operativa genomförandet av regeringsuppdraget:

- **Förmåga att konkretisera och avgränsa**

De regioner och arbetsgrupper som har lyckats väl i sitt utvecklingsarbete har klarat av att samtidigt göra arbetet både konkret och avgränsat. En iakttagelse är vidare att de har arbetat med alla hållbarhetsdimensioner på strategisk nivå, men i det konkreta utvecklingsarbetet ofta fokuserat på en eller ett par hållbarhetsdimensioner; vanligen ekonomisk hållbarhet i kombination med antingen social eller miljömässig hållbarhet. Detta innebär

att de har hittat en fråga eller ett problemområde, som är tillräckligt konkret och avgränsat för att det ska vara möjligt att både utveckla, implementera, paketera och sprida resultaten under uppdragstiden. Den tydliga avgränsningen bidrar även till att det är lättare att hitta relevanta samarbetspartners, såväl inom som utanför den egna organisationen.

- **Gör hållbarhet relevant för målgruppen**

Det är betydelsefullt att skapa en känsla hos målgruppen av att hållbarhetsarbetet är viktigt och relevant för dem själva. En del i detta är även att lyckas göra hållbarhet till något som känns som en rimlig del av aktörens ordinarie arbete. Det handlar både om att se hur hållbarhet skulle kunna integreras i det arbete aktören redan gör och utgör både ett relevant och viktigt tillskott. Här ser vi att flera regioner lyckats utveckla metoder och verktyg som gör hållbarhetsfrågorna relevanta för konkreta sakfrågor och områden. Därtill ser vi att flera regioner lyckats utveckla metoder, verktyg och annan dokumentation, som gör det enkelt att ta till sig innehållet, utan att vara expert på hållbarhet.

- **Samverkan med aktörer utanför regionen som organisation**

Samverkan med aktörer utanför regionen som organisation är en nyckel i flera av de fallstudier vi studerat under utvärderingsarbetet. Denna samverkan har skapat förutsättningar att uppnå konkreta resultat, som påverkar regionens utveckling på andra sätt än de som regionen själv har förutsättningar att påverka. Det är ett välfungerande sätt att ta ledarskap i den regionala utvecklingen och det tydliggör att hållbarhet är en viktig och nödvändig del i regionens utveckling.

Vidare ger samverkan utvecklingsarbetet tillgång till både bredare och mer specialiserad kompetens än organisationerna annars skulle haft tillgång till. Det möjliggör högre kvalitet och effektivitet under genomförandet, samt en ökad förmåga att hantera och göra avvägningar mellan målkonflikter som identifieras under arbetet. Det ökar även möjligheterna att uppnå konkreta resultat som lever vidare och används i praktiken även efter att uppdraget har slutförts. Med samverkansaktörer utanför regionorganisationen ökar även möjligheterna till spridning och nyttiggörande av resultaten, eftersom resultaten blir relevanta och tillämpbara för andra aktörer av den typ eller med det uppdrag som ingick i samverkansarbetet.

- **Iterativt och inkluderande arbetssätt**

Ett framgångsrikt arbetssätt förefaller vara att lägga upp arbetet i etapper, som tidigt levererar praktiskt tillämpbara resultat. Projektet avsätter gott om tid för användare och målgrupper att testa och ge återkoppling på resultatet, för att därefter vidareutveckla resultatet, innan det antingen genomgår en ytterligare loop av testning och vidareutveckling, eller går direkt till paketering och spridning. Detta bidrar både till ökad användbarhet och förankring bland användare och målgrupper, eftersom de varit med under arbetets gång och på ett bra sätt fått lära sig att använda resultatet, samtidigt som deras erfarenheter och synpunkter på resultatet tagits tillvara i slutprodukten.

Det finns även exempel på att regionen tar fram en metod, som testas och vidareutvecklas genom att hållbarhetsintegrera ett sakområde. Därefter tas erfarenheterna tillvara genom att metoden förbättras, varefter den testas för hållbarhetsintegrering av ett annat sakområde. Detta arbetssätt ger ett parallellt lärande i både enkel och dubbel loop. Enkellooplärande i det sakområde som blir hållbarhetsintegrerat och dubbellooplärande med avseende på metodverktyget i sig, som görs mer användarvänligt och generaliserbart vid varje ny loop. Det ger även möjligheter till flera typer av spridning, såväl kunskapen om vilken förändring som åstadkoms av att hållbarhetsintegrera området, som spridning av själva metodverktyget.

I vilken mån är förändringar integrerade i ordinarie verksamhet?

Målet med utvecklingsarbetet som bedrivits av regionerna är att integrera nya metoder, verktyg och arbetssätt i ordinarie arbete. Det vill säga utvecklingsarbetet ska leda till bestående förändringar i arbetssätt och att över tid fortsätta att i det dagliga arbetet tillämpa nya metoder, verktyg och kunskaper. Förenklat sett finns det två avgörande trösklar att ta sig över för att lyckas i ett förändringsarbete. Den första handlar om att de gjorda förändringarna ska integreras i det ordinarie arbetet, i betydelsen att de är en del av den nya normen i organisationen med avseende på hur arbetet bör göras. Det förstås inte längre som något extra som går utöver det som uppfattas vara den normala nivån – vad som inbegrips i begreppet "good enough". Den andra tröskeln handlar om att över tid klara av att hantera risken för återgång till tidigare (ohållbara) arbetssätt och metoder, det vill säga att undvika att de gjorda förändringarna tunnas ut och försvinner över tid. Detta handlar om förmågan att implementera och över tid förvalta resultaten av förändringsarbetet. I detta är organisationens uthållighet avgörande.

Utvärderingen visar att förutsättningar som generellt sett är viktiga för att lyckas med implementering av nya metoder och arbetssätt i organisationer är betydelsefulla även i regionernas arbete med hållbarhetsintegrering i det regionala utvecklingsarbetet. Dessa är förekomsten av olika organisatoriska förutsättningar som på olika sätt stödjer tillämpningen av nya arbetssätt och metoder. Såsom:

- Effektivt, tydligt och stödjande ledarskap
- Styrning, styrdokument och riktlinjer
- Uppföljning, testning och vidareutveckling i flera steg, det vill säga lärande i dubbla loopar
- Stödjande organisation och organisationskultur
- Budget och resurser
- Tillgång till nyckelpersoner och chefer
- Metoder, verktyg och processer är dokumenterade
- Kunskap och kompetens att tillämpa det nya

Dessa förutsättningar är generiska och kan återfinnas i de flesta förändringsarbeten. När dessa finns på plats, skapar de grundläggande förutsättningar för att arbeta med förändringsarbete i stora organisationer.

Intervjuerna med regionerna tydliggör även tre beroenden som kan bli avgörande för hur väl regionerna lyckas med att integrera och implementera sina resultat i den ordinarie verksamheten över tid. Dessa är:

- **Beslutsberoende**

När det krävs beslut från någon part utanför projektet, exempelvis den politiska ledningen eller tjänstemannaledningen, för att resultaten av arbetet ska börja användas i det ordinarie arbetet, föreligger ett beslutsberoende.

I dessa fall är det avgörande att nödvändiga beslut fattas för att projektets resultat ska användas och arbetet ska ha förutsättningar att uppnå avsedda effekter.

- **Personberoende**

När de ökade kunskaperna och förmågorna att arbeta med hållbar utveckling inte har dokumenterats och det krävs att vissa specifika personer är involverade i arbetet, för att de nya kunskaperna och insikterna som skapats av projektet ska tillämpas, föreligger det ett personberoende.

I dessa fall är det avgörande att resultaten av organisationens arbete dokumenteras och konkretiseras i en form som gör kunskapen tillgänglig och möjlig att tillämpa av andra personer i organisationen. Det kan exempelvis innebära att omvandla och tillgängliggöra kunskapen i mer lättillgänglig form genom att ta fram exempelvis strategier, processer, guider, lathundar, kriterier, mallar eller rutiner. Därtill krävs vanligen en utbildningsinsats och i vissa fall en tids handledning under arbete, för att fler personer i organisationen ska ha tillräcklig kunskap och förmåga att tillämpa de framtagna stöden.

- **Uthållighetsberoende**

När de nya metoderna och arbetssätten används i organisationen, men de fortfarande upplevs som relativt nya, finns det en påtaglig risk för återställare. Då finns ett uthållighetsberoende.

I dessa fall krävs en medvetenhet om betydelsen av att hålla i och hålla ut, för att lyckas bibehålla de uppnådda resultaten, samt en ledning som skapar tydliga förväntningar över tid på att de framtagna stöden kontinuerligt ska användas i arbetet.

Det krävs även en förmåga att följa upp att de nya metoderna och arbetssätten används på de avsedda sätten, samt en beredvillighet att vidareutveckla metoder och arbetssätt, baserat på användarnas erfarenheter. Detta för att användarna ska vara nöjda med stöden och känna motivation att använda sig av dem i det dagliga arbetet.

Fallstudier med fokus på lovande praktiker i regionerna

Hållbarhetsintegrering utgörs av olika strategier och policyinstrument för att säkerställa att miljömässiga, ekonomiska och sociala perspektiv integreras när politiska initiativ utformas och utförs för att på så sätt göra initiativen mer hållbara. En bärande tanke är att samtliga dimensioner behöver belysas och därefter balanseras i förhållande till varandra och i förhållande till det övergripande mål som initiativet syftar till. Integrering som strategi syftar vanligtvis till att:

- integrera specifika politiska målområden i andra politikområden (dvs samtliga tre hållbarhetsdimensioner i fallet med hållbarhetsintegrering)
- koppla ihop aktörer på olika nivåer och inom olika system
- skapa målsynergier och en bättre förmåga att adressera specifika problem

Ofta har strategier för hållbarhetsintegrering tillämpats i fall då särskilda politiska områden som jämställdhet, miljö eller diskrimineringsperspektiv har ansetts ha fått för litet utrymme inom andra politikområden. Integrering har också använts som verktyg när frågor uppfattats som alltför komplexa för att kunna lösas inom enbart ett specifikt policyområde (Sjöo and Callerstig, 2021, Karlsson-Vinkhuysen et al 2018).

Generellt har tidigare forskning belyst en rad generella implementeringsfaktorer för denna typ av strategier. Candel (2017) sammanfattar faktorerna som påverkar implementeringen av integreringsstrategier i en metastudie. Faktorerna inkluderar:

1. Bristfällig design. Detta kan ha flera orsaker; bristande kunskap, icke delaktiga intressenter, vaga mål eller mål som står i konflikt med varandra eller avsaknaden av adekvata styrmedel.
2. Svårigheter att förena tvärssektoriella mål med det som betraktas som det mottagande politikområdets kärnverksamhet. Detta kan bero på oklarheter rörande roller och ansvarsfördelning samt att det saknas ägarskap utanför det specifika politikområdet.
3. Bristande koordinering vilket kan ha att göra med att det saknas mekanismer för att säkerställa och överblicka implementering i flera led.
4. Avsaknad av politisk vilja och prioritering efter det att en integreringsstrategi är antagen, vilket kan resultera i att implementerande aktörer saknar politisk backning.
5. Avsaknad av institutionell kapacitet och resurser hos genomförande aktörer samt en därtill relaterad svårighet rörande bristande uppföljning, utvärdering och mekanismer för lärande.

6. Avsaknad av effektiva styrmedel. Dessa kan exempelvis vara otillräckliga för att möta målsättningarna, det kan handla om fel mix av metoder eller avsaknaden av "hårda" styrmedel.

Faktorerna som möjliggör implementering är i princip desamma; "hårda" styrmedel, ett strukturerat arbetssätt, delaktiga intressenter samt politisk uppbackning. Politikområden som är välkoordinerade och med välfungerande organisationer har funnits vara bättre rustade för integrering (Candel, 2017).

De hinder som lyfts fram kan förstås som två olika och interagerande områden; institutionella och individuella barriärer för implementeringen. De *individuella* hindren handlar exempelvis om hur individuella faktorer, såsom personliga värderingar, attityder och preferenser, påverkar genomförandet på ett negativt sätt. *Institutionella* hinder relaterar istället till de strukturella incitament som styr genomförandeprocessen, inklusive politiska, organisatoriska och ekonomiska faktorer. Dessa två faktorer samvarierar, om arbetet exempelvis inte prioriteras av ledningen, ges resurser och följs upp, så ses det inte heller som viktigt av organisationens medarbetare och vice versa (se tex Freidenvall och Ramberg, 2021).

En av de viktigaste faktorerna för implementering av integreringsstrategier handlar om hur de integrerade målområdena förstås av det mottagande politikområdet, om det ses som viktigt och vilken legitimitet det har utifrån befintliga kunskapsramar inom det aktuella policyområdet. Det handlar också om hur slutmålet förstås. Här har forskningen pekat på hur integrering skiljer sig från andra politiska styrningsstrategier. Styrning genom samordning går till exempel ut på att aktörernas insatser är kompletterande och samordnade eller att aktörer samverkar genom att till exempel utbyta information och dela resurser. Integrering går utöver samordning, det innebär förutom en mer traditionell samordning att nya, mer övergripande, mål formuleras; mål som sträcker sig bortom dem aktören arbetat mot tidigare (Cejudo och Michel, 2017). För att ytterligare förstå vilka utmaningar som regionerna kan ställas in så finns ett antal specifika utmaningar som lyfts i förhållande till Hållbarhetsintegrering. Dessa handlar om:

- 1) möjligheten att främja *kollektiv handling* genom inkluderande beslutsmekanismer som säkerställer interaktion mellan nyckelaktörer inom olika sektorer och nivåer,
- 2) förmågan att göra svåra *avvägningar* utifrån jämlikhets- och rättviseaspekter och
- 3) säkerställandet av att mekanismer finns på plats som möjliggör ansvarsutkrävande med avseende på beslutsfattande, investeringar, åtgärder och resultat (Bowen et al, 2017).

Ett flertal studier har även visat på särskilda svårigheter att integrera sociala perspektiv i hållbarhetsinitiativ jämte övriga två dimensioner (miljö och ekonomi). Integrering innebär att flera olika politiska områden och kunskapsfält behöver samsas och inte sällan uppstår konflikter och legitimitetsproblematiker som har att göra med en ovana med att arbeta med sociala problematiker och på "tvärs". Som forskarna Gustavsson och Elander

(2013) påpekat finns det exempelvis ingen "socio-oxid" som kan mätas på det sätt som utsläpp kan kalkyleras eller ekonomiska kostnader beräknas.

En svensk studie av så kallade eko-kommuner visade att implementeringen av sociala perspektiv varierade betydligt mellan kommunerna. Gemensamma framgångsfaktorer var emellertid att skapa strukturer för samverkan mellan avdelningar, externa aktörer och sektorsövergripande samverkan för att utveckla det befintliga arbetet som ofta skedde i stuprör (vanligt förekommande i kommunala strukturer). Det var också kopplat till ledarnas aktiva engagemang, tydliga mandat hos medarbetarna och att en gemensam vision för social hållbarhet kommunicerades (Wälitalo och Missimer 2022).

Varför fallstudier?

Inom ramen för Vägar-uppdraget har ett stort antal utvecklingsarbeten inletts i regionerna. Även om dessa delvis har liknande inriktning, finns det samtidigt en mycket stor bredd i vad som har genomförts. Samtidigt har många regioner liknade utmaningar både i *vad* som behöver göras och i förhållande till *hur* det kan göras. Då hållbarhetsintegrering är ett förhållandevis nytt arbetssätt för många finns ett stort intresse att dela och lära av gjorda erfarenheter. I syfte att skapa ett fördjupat lärande och validera tidigare identifierade kritiska faktorer i arbetet med att hållbarhetsintegrera det regionala tillväxtarbetet har tre fallstudier genomförts inom ramen för programutvärderingen. Det finns förutom de valda fallstudierna ett antal regioner som bedömts ha förutsättningar att utgöra lovande praktiker så urvalet ska inte ses som uttömmande utan snarare som en inspiration att fortsätta att fokusera och lyfta fram lovande praktiker som en grund för vidare utveckling.

Vad är en lovande praktik?

Lovande praktiker har använts inom många områden (även hållbar regional utveckling) dock är de mest utvecklade bedömningsmodellerna framtagna inom hälsa, socialt arbete och utbildning. Ofta är syftet med att samla in lovande praktiker att skapa ett underlag för lärande och inspirera till tillämpning inom liknade områden. Nedan följer en kort introduktion och beskrivning av hur vi har använt begreppet.

Hållbarhetsintegrering innebär oftast någon form av förändring i individers och organisationers beteende. Från tidigare forskning vet vi att förändringsinitiativ generellt är svåra. Tidigare studier visar att så mycket som 70 procent av alla förändringsinitiativ misslyckas helt. Av de förändringsinitiativ som trots allt är framgångsrika, misslyckas 75 procent med att nå sina alla avsedda resultat (Hallencrutz och Turner, 2011).

Det finns idag ingen gemensam förståelse inom samhällsvetenskapen för vilka faktorer som är gynnsamma (eller negativa) för möjligheter till organisationsförändringar, eller för att uppnå särskilda politiska mål. Många teorier, inklusive långa listor av variabler, har föreslagits av olika forskare för att lyckas med förändringsprojekt. Det finns emellertid en utbredd skepsis

mot möjligheten att hitta universella lösningar, så kallade *one size fits all-lösningar*, som är färdiga att tillämpas i egenskap av att vara "best practice" gällande förändringsarbetet. Vidare saknar många förändringsinsatser i praktiken ofta de grunder som skulle möjliggöra systematiska utvärderingar, analyser och jämförelser. Vad som förstås och framförs som best practice eller goda exempel är därför ofta inte mer än "best guesses" (Kalev et al. 2006).

Ändå är de flesta, både forskare och praktiker, överens om att det finns ett behov av att få en bättre förståelse för varför vissa initiativ tycks framgångsrika medan andra betraktas som misslyckanden. Lovande praktiker (en praktik kan här förstås som ett vanligt förekommande eller brukligt tillvägagångssätt eller en handling som görs i syfte att nå ett visst mål)¹⁵ utgör en alternativ term till "best practice". Begreppet hänvisar vanligen till tillvägagångssätt där det finns vissa indikationer för måluppfyllelse, men det finns samtidigt finns en osäkerhet i relation till långsiktiga effekter, tillämpbarhet i olika sammanhang och en utgångspunkt att mer forskning/utvärdering behövs. Det finns även andra anledningar till att undvika att sätta "bäst" eller "evidensbaserat" som en etikett på en praktik då detta kan leda till flera oönskade beteenden och effekter, såsom en okritisk tillämpning med negativa effekter till följd eller att det förhindrar vidareutveckling och analys (Wathen och MacMillan 2018).

I förståelsen av lovande praktiker är utövarnas "tysta kunskap" viktig, det vill säga hur de "vet" att något har varit en framgång och vad utövarna anser har varit viktiga drivkrafter för förändring. Det ger nycklar till att förstå hur och när en praktik kan ge positiva effekter. En lovande praktik är "lovande" när professionella upplever att den leder till positiva resultat. Några faktorer som kännetecknar lovande praktiker är:

1. En systematisk utformning/tillvägagångssätt som utgår från en kunskapsmässig grund (till exempel forskning /erfarenhet /data/ analys) och har visat vissa positiva resultat i testning/uppföljning.
2. En detaljerad beskrivning, samt att den troligen är överförbar till liknande sammanhang.
3. En inkluderande framtagning och implementering som stödjer reflektion och lärande för praktiker och som involverar målgruppsperspektiv (i utveckling och användning).
4. En systematisk lärandeansats, till exempel en systematisk uppföljning eller utvärdering i förhållande till uppsatta mål och att praktiken kontinuerligt anpassas till uppnådda resultat.

(Utvecklad från Cramer Jensen. D. et al (2016), se även McCollom & Allison, 2004).

¹⁵ "A practice is defined as a habitual or customary performance or operation action or something that a professional does in order to achieve a positive outcome" (Salvin, 2008).

Fallstudiernas utformning

Syftet med fallstudierna är att skapa ett fördjupat lärande kring hållbarhetsintegrering, som kan användas för vidare lärande, uppskalning och studier för att ytterligare fördjupa kunskapen om framgångsrika tillvägagångssätt för hållbarhetsintegrering i framtiden. Tre regioner har valts ut för fallstudier: Västerbotten, Kronoberg och Jämtland-Härjedalen. Dessa regioner har valts ut för att de av Tillväxtverket och utvärderarna bedöms ha nått konkreta resultat, på ett sätt som bidrar till syftet med fallstudierna. De är även regioner som tillsammans ger spridning med avseende på geografiska och andra förutsättningar för arbetet med hållbar regional utveckling. Vidare bidrar deras arbete till att synliggöra de fyra olika dimensioner av regionernas arbete, som presenteras i figur 7 (kapitel 2.2): de har arbetat fram nya metoder och verktyg, de har testat nya arbetssätt internt och externt och de har arbetat med kunskap, lärande engagemang i och utanför regionen som organisation. Fallstudieregionerna har även arbetat för att hålla ihop arbetet och skapa en röd tråd från politisk och strategisk nivå till det praktiska utförandet. Sammantaget bedöms de därför vara lämpliga fallstudieobjekt, inte minst när det analyseras i ljuset av begreppet lovande praktiker.

Analysen av fallstudierna struktureras efter tre olika teman. Inledningsvis fokuserar vi på systematiken i regionens arbete, exempelvis vilka aktiviteter och initiativ eller processer som varit mest betydelsefulla i att skapa resultat. Vi jämför därefter en av de insatser som regionen gjort under arbetet, med de kriterier för lovande praktiker som beskrivits ovan (se kapitel 3.1.1). Som en tredje aspekt undersöker vi vad regionerna själva tar upp som viktiga resultat samt framgångsfaktorer och utmaningar i arbetet med hållbarhetsintegrering.

I enlighet med detta tillvägagångssätt utgår fallstudierna utgå från tre övergripande teman och frågeområden:

1. Vägen till hållbarhetsintegrering i regionen

Vilka utmärkande tillvägagångssätt och strategier finns för hur regionen drivit sitt arbete för att utveckla hållbarhetsintegreringsförmågan? Vilka delar i processen är mest betydelsefulla i att skapa engagemang och momentum?

2. En lovande praktik för hållbarhetsintegrering?

Utgör den undersökta insatsen en lovande praktik och i så fall varför?

- a. Har den en systematisk utformning på kunskapsmässig grund som prövats under utvecklingen?
- b. Finns en detaljerad konceptuell beskrivning och överförbarhet till liknade sammanhang?
- c. Är utformning och genomförande inkluderande för både praktiker och målgrupper?
- d. Tillämpas ett systematiskt och reflexivt lärande som stödjer uppföljning vidareutveckling av insatsen?

3. Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet

Hur ser regionen på sitt eget utvecklingsarbete? Exempelvis vilka framgångsfaktorer och utmaningar finns? På vilket sätt har hållbarhetsintegreringsarbetet och den insats som fokuseras förändrat regionens ordinarie arbete?

I genomförandet av fallstudierna har allt material som ingått i den ordinarie utvärderingen analyserats med fokus på ovan frågeställningar. Därtill har de specifika insatser som undersökts som lovande praktiker i regionerna studerats utifrån det material som funnits tillgängligt, exempelvis på hemsidor samt i det material som regionerna själva delat med utvärderarna. Kompletterande intervjuer har genomförts i vilka bedömningen av analysen stämts av och där ytterligare information kring den egna bedömningen av arbetet har inhämtats.

Resultaten från fallstudierna utvecklas nedan per fallstudie. Dessa är strukturerade utifrån inledningsvis en övergripande beskrivning av den insats som har fokuserats, samt därefter resultat från de övergripande frågeställningar ovan (1-3). Resultatredovisningarna från varje fallstudie följs därefter av en jämförande reflektion.

Fallstudie Region Jämtland-Härjedalen

I region Jämtland Härjedalen beskrivs syftet med arbetet i Vägar till hållbar utveckling på följande sätt i projektplanen:

Syftet är att integrera hållbarhet i strukturer samt att genom förändrade arbetssätt åstadkomma en långsiktig förflyttning till hållbar utveckling som helhet inom det regionala tillväxtarbetet. Fokus är att bygga strukturer och att systematisera hållbarhetsarbetet utifrån Region Jämtland Härjedalens roll och det mandat vi har som regionalt utvecklingsansvarig aktör.

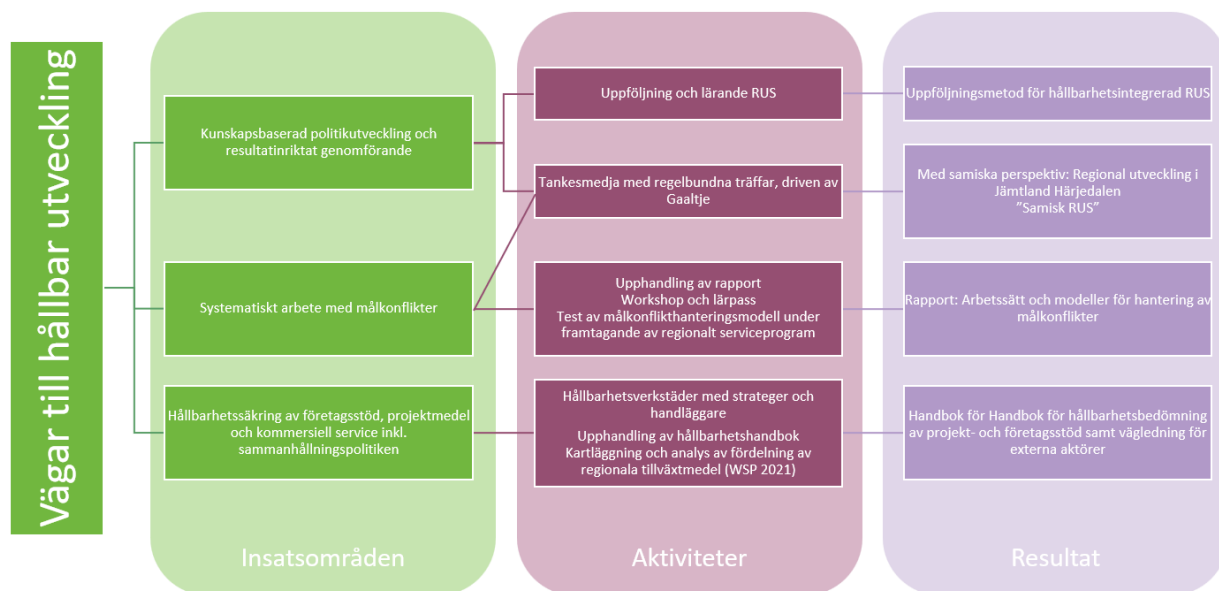
Förväntningarna på arbetet utvecklades redan i regionens behovsinventering på följande vis:

Vi förväntar oss att resultatet är ett systematiskt arbete efter projektperiodens slut. Vi behöver förändra arbetssätt och bygga systematik som fungerar med de resurser som finns när projektet är slut. Vi vill utveckla arbetet med en kunskapsbaserad politikutveckling och ett resultatriktat genomförande och ser att förväntningar och krav på oss som regionalt utvecklingsansvariga aktör ökar - från nationell, lokal och europeisk nivå.

I regionen har arbetet, som i de övriga regionerna, lagts upp i fyra insatsområden. I de tre första insatsområdena finns, som i övriga regioner, det huvudsakliga målinriktade arbetet. Strukturen av deras arbete beskrivs i figuren nedan. Eftersom en stor del av aktiviteterna innebär att delta i och föda in hållbarhet i olika processer, är det svårt att göra hela arbetet rättvisa.

I figuren (nedan) fokuseras därför de aktiviteter som varit mest betydelsefulla inom insatsområde 1-3, för att skapa konkreta resultat. Det är dock enbart en delmängd av deras arbete, i syfte att illustrera inriktning och huvudsakliga resultat av arbetet.

Figur 11. Översikt av arbetet i Region Jämtland Härjedalen.



Vägen till hållbarhetsintegrering i regionen

Regionen har arbetat parallellt med aktiviteter för att skapa tydliga resultat av arbetet inom ramen för projektet och för att föda in och integrera hållbarhet i organisationens ordinarie processer. I detta var särskilt processen med att ta fram den nya RUS:en betydelsefull. Det var en omfattande process med en hög grad av delaktighet från olika aktörer i regionen, vilket gav nya insikter för arbetet framåt. Arbetet med RUS var även en väg att på riktigt integrera hållbar utveckling i det regionala utvecklingsarbetet och förankra den inriktningen med aktörerna i regionen. När den nya hållbarhetsintegrerade RUS:en beslutades 2021, i mitten av projektgenomförandet, var det möjligt att fokusera arbetet inom Vägar till hållbar utveckling på det interna hållbarhetsintegreringsarbetet, eftersom det redan fanns en god förankring bland aktörerna i regionen och en god förståelse för deras behov, som kunde bidra till utformningen av det interna arbetet.

Arbetet har byggt vidare på de lärdomar som dragits av regionens tidigare arbete med jämställd regional tillväxt. Under den första intervjun med projektet 2020, berättar projektmedarbetaren och tillika processledaren för RUS-processen att:

Vi har tagit med lärdomarna från arbetet med jämställd regional tillväxt. Jag lärde mig massor av det projektet. I jämställd regional tillväxt hade vi en befintlig organisation, där kunskapen skulle in. Nu har vi förstått

att det inte går att bara trycka in en extra saker - vi måste göra annorlunda. Vi ska inte göra det vi alltid gjort med ett tillägg. Vi kommer att göra enstaka aktiviteter för kunskapshöjning, det var något som var uppskattat i jämställd regional tillväxt, men vi har tonat ned det nu. Istället försöker vi bygga på det som är och kliva in i de processer där vi behöver stärka upp. [...] Vi behöver tänka helt nytt istället, kopplat till visionen.

RUS-processen med de externa aktörerna skapade drivkraft i arbetet för hållbar regional utveckling. Under en period i projektet beskriver de intervjuade till och med att engagemanget är större hos externa parter än internt i organisationen. Detta sker samtidigt som regionen möter interna utmaningar, bland annat genom att en omorganisation förändrar förutsättningarna för arbetet. En tid senare slutar projektledaren och det blir ett uppehåll under några månader när andra personer behöver ta vid, innan en ny projektledare är på plats.

Trots utmaningarna under omorganisationen, beskriver projektledaren att det finns ett stabilt och ökande engagemang från kollegorna, vilket hon menar grundas i att arbetet knyter an så nära till andra processer, vilket skapar delaktighet.

Något som är bra är att vi har ett fortsatt och ökande engagemang från kollegorna. Det är nog för att vi knyter an så tydligt till våra andra processer. Vi pratar om målkonflikter och knyter an till hållbarhet i de olika områdena.

Projektledaren berättar även att det finns intresse och engagemang för frågorna i politiken och i ledningen, men av hennes berättelse framgår det att stödet och intresset från kollegorna är det som hon upplever som mest värdefullt vid tiden för intervjun.

Arbetet är organiserat med en arbetsgrupp av personer med olika kompetenser som driver arbetet framåt tillsammans. De har tillsammans en hög och bred kompetens inom de områden som är betydelsefulla för arbetet. Intervjuerna visar att de har en god förmåga att övervinna och manövrera runt hinder och motgångar, vilket varit nödvändigt för att lyckas behålla styrfart trots utmaningar som covid 19, en omfattande omorganisation och förändrade förutsättningar för projektet, exempelvis genom bytet av projektledare.

Under den sista intervjun på våren 2023, berättar de att omorganisationen, efter att den hunnit sätta sig i organisationen var en fördel för arbetet. Efter omorganisationen var de två cheferna i styrgruppen för projektet även chefer för projektmedarbetarna och för de delar av organisationen som arbetar med regional utveckling och vars arbete ska hållbarhetsintegreras. Det innebär att beslutsvägarna blivit snabba och tydliga och att mandat och resurser finns nära projektet. Det innebär även ett stöd för projektet, där de chefer som ansvarar för att resultaten skapas under projektiden och styr projektets fokus och

leveranser, även är ansvariga för den verksamhet som ska integreras och utvecklas i riktning mot hållbarhet. Under intervjun med en av cheferna för arbetet berättar hon att alla hennes medarbetare varit involverade i arbetet med Vägar till hållbar utveckling på olika sätt. Hon anser att det är en styrka som bidrar till att resultaten har förutsättningar att leva vidare. På frågan om hur hon och hennes chefskollega har arbetat som chefer och ledare för att hantera utmaningarna och skapa synergier mellan regeringsuppdraget och andra delar av regionens ordinarie verksamhet, svarar hon så här:

Vi som sitter med helikopterperspektiv, vi kan säga att den här processen som är på gång nu, här kan vi göra en hållbarhetsintegrering. Vi har sett till att projektledaren är med i olika processer och vi har krattat för vilka processer det är. Jag ser till att vi diskuterar vi målkonflikter på våra mötesforum, som är obligatoriska, jag säkerställer deltagande och se till att det görs. Min roll är att se till att man använder det kontinuerligt, att vi trycker på hållbarhet i det vardagliga, som exempelvis under handläggarmöten. Styrkan är att så många har varit med i arbetet, det gör att kunskapen lever kvar. Det är vår roll framöver att se till att det lever vidare, att vi uppmärksammar målkonflikter och arbetar med hållbarhetshandboken. Det är vår roll i ett ledningsperspektiv.

Stödet från politik och tjänstepersonsledningen i att hållbarhetsintegrering är vägen framåt, har även integrerats i organisationens övergripande styrmodell, där hållbar utveckling sätts som det högsta målet, enligt processledaren för RUSen. Detta ger i kombination för en hållbarhetsintegrerad RUS och en hållbarhetsintegrerad strategi för smart specialisering, ett gott avstamp för att hållbarhetsintegrera även det operativa arbetet för regional utveckling.

En lovande praktik för hållbarhetsintegrering?

I denna del fokuserar vi regionens arbete med hållbarhetsverkstäder. Det har resulterat i en hållbarhetshandbok för handläggare samt en vägledning för företag och projektaktörer. Regionens arbete jämförs med de kriterier för lovande praktiker som beskrivs inledningsvis, i syfte att diskutera om insatsen utgör en lovande praktik och i så fall varför.

Systematisk utformning

I kriteriet för systematisk utformning fokuseras om arbetet har en systematisk utformning på kunskapsmässig grund som prövats under utvecklingen. Syftet med de genomförda hållbarhetsverkstäderna och hållbarhetshandboken är att hållbarhetssäkra regionens arbete med regionala stöd som söks av företag eller andra organisationer. Att stöden är hållbarhetssäkrade innebär för regionen att de sökande tydligt

behöver beskriva hur finansieringen bidrar till hållbar utveckling, både ekologiskt, socialt och ekonomiskt.

Metoden för arbetet har varit att med stöd av en konsult, arbeta med workshop, så kallade hållbarhetsverkstäder, där strategier och handläggare samlas och utvecklar sin kunskap om de 17 globala målen. Detta sätts i relation till de nationella riktlinjernas krav på företags- och projektstöd framöver. Genom att öka kunskapen och förståelsen för hållbarhet i relation till de olika stöden, är syftet att medarbetarnas dagliga beslut ska ligga i linje med ekonomiska, sociala och miljömässiga mål enligt Agenda 2030 och de nya nationella riktlinjer som utgår från den. Insikten är att det kan vara utmanande att göra dessa bedömningar och hållbarhetsverkstäderna har därför konkretiserats i form av en hållbarhetshandbok och en vägledning för företag och projektaktörer.

Under arbetet lades ett stort fokus på att arbeta med konkreta case, vilket bidrog till att förankra och konkretisera kunskapen i en reell praktik. Projektledaren gör bedömningen att det har stor potential att skapa skillnad i det regionala utvecklingsarbetet framöver. Baserat på innehållet och diskussionerna under hållbarhetsverkstäderna har hållbarhetshandboken tagits fram. Dess innehåll beskrivs närmare i kommande avsnitt, men på övergripande nivå är upplägget av handboken utformat för att ge det stöd som kan behövas under handläggningen, exempelvis med fokus på frågor att ställa till de stödsökande och vilka bedömningar som kan behöva göras under handläggningen.

Betydelsen av den systematiska utformningen av arbetet, kommer även till uttryck i hur organisationen förmått hantera utmaningar under arbetets gång. En tidig utmaning var att konkretisera hållbar utveckling och Agenda 2030 i relation till regional utveckling. Projektledaren beskriver det så här under intervjun 2020:

Det som är oklart är hållbar utveckling och hur vi använder Agenda 2030 - är det ett mål eller ett verktyg? Det kommer in i smart specialisering till exempel, när vi pratar om målkonflikter och vi är överens om att det är odelbart. Men vi försöker samtidigt att se skillnaden i vårt regionala tillväxtuppdrag och det regionala utvecklingsansvaret, där det senare är bredare. Vi går från tillväxt till utvecklingsbegreppet. Hur påverkar det hur vi hanterar Agenda 2030? Vi pratar om hållbar utveckling, där alla är överens, men vi vet inte vad det innebär konkret.

Under 2021 möter arbetet utmaningar, däribland omorganisationen i början av året, som tar mycket kraft från organisationen. I inledningen av 2022 slutar projektledaren och det tar några månader innan en ny projektledare är på plats. Detta innebär sammantaget att projektet tappar i fart och engagemang under en relativt lång tid. Det märks även i organisationen, där hållbarhet omges av en känsla av att det är

komplikerat och behöver förenklas. Processledaren för RUS uttrycker det så här under hösten intervjun 2021:

Man försöker göra allt för att förenkla hållbar utveckling. Man pratar om att Agenda 2030 är komplicerat. Man vill hellre prata om att sätta ett specifikt mål för hållbarhet, fast vi kanske behöver förhålla oss till alla målen i Agendan. I organisationen har vi en väldig vilja att förenkla, men hållbar utveckling är komplext. Det är en utmaning, vi vill göra en omställning, men när vi kommer till verkstaden så vill vi så gärna förenkla så vi kan jobba som vanligt, bara med lite hållbarhet adderat.

Efter omorganisationen placeras projektet längre ned i organisationen, med andra chefer än tidigare, men på enheter som arbetar med de regionala utvecklingsfrågorna och regionens finansiering. När den nya organisationen sätter sig och en ny projektledare rekryterats, visar det sig att detta skapar nya förutsättningar för arbetet. Under intervjun på våren 2023 är det tydligt att arbetet har gett resultat i hur organisationen tar sig an hållbarhet och Agenda 2030. Då säger projektledaren följande om vilka resultat de kan se att arbetet har gett i organisationen:

Tidigare pratade vi om ekonomisk tillväxt. Nu pratar vi på ett helt annat sätt och är mogna för en systematisering av ett helt annat sätt att arbeta. Det märks att normen har ändrats, man pratar inte tillväxt utan utveckling och det är mycket mer fokus på social och ekologisk utveckling.

Hållbarhetshandboken och de tillhörande vägledningarna är konkreta resultat som speglar den förflyttning som projektledaren beskriver under intervjun. En bidragande förklaring till resultaten är att de nya cheferna för arbetet, tillika styrgrupp för projektet, tar ett starkt ägarskap för arbetet, i nära samarbete med den nya projektledaren. Under senare halvan av 2022 och 2023, ger detta ny fart till arbetet. Den enkla organisationen med tydliga mandat, gör det möjligt att tydligt fokusera konkreta resultat, utveckling av arbetsätt och implementering i det ordinarie arbetet. En av de nya cheferna uttrycker det så här:

En styrka var att vi hade en liten styrgrupp av två chefer som är operativa och jobbar tätt ihop. Vi kunde snabbt återkoppla till projektledaren och eftersom vi äger personalens tid, så hade vi fullt beslutsmandat och inga ledtider i att stämma av uppåt i organisationen. [...NN (chefskollega)] har haft en ännu mer operativ roll än jag, eftersom hon jobbar med genomförandet av 1:1-medlen. Hon har sett till att rätt personer bland handläggarna från hennes grupp har

varit med i arbetet. Vi hade ett glapp när projektledaren var vakant. Det var oväntat bra, för vi fick ta ett enormt ansvar på tjänstepersonsnivå för arbetet under den tiden, där alla fick lov att ta ansvar, så det blev ännu mer integrerat.

Den gedigna kunskapen om att driva större processer, som processledaren för RUS bidragit med i arbetet, i kombination med erfarenheterna från arbetet med jämställd regional tillväxt och projektledarens drivkraft och förmåga att hantera organisationens utmaningar och skapa alternativt dra nytta av de möjligheter som står till buds, samt chefernas närhet till arbetet, konkreta stöd och vilja och mandat att dra nytta av resultaten i det ordinarie arbetet, är nycklar som förklarar framgången i arbetet. Genom detta har teamet i region Jämtland Härjedalen skapat ett systematiskt arbete för integrering av hållbarhet, som lyckats navigera runt ett antal utmaningar och hinder.

Konceptuell beskrivning och överförbarhet

I detta avsnitt fokuseras om det finns en detaljerad konceptuell beskrivning och överförbarhet till liknade sammanhang.

Hållbarhetshandboken är uppdelad i fyra delar, där de två inledande delarna ger en bakgrund till hur hållbarhetsbedömningar kan styra regionala utvecklingsmedel mot hållbar regional utveckling, samt utvecklar vad hållbar utveckling är, i relation till de globala målen och de tre dimensionerna social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Därefter följer en del där handläggaren ges stöd i att bedöma ansökans positiva och negativa bidrag till hållbar utveckling, samt målkonflikter. I nästa del av verktyget bedöms ansökans förmåga att leva upp till ett grundläggande ansvar, vilket tar utgångspunkt i FN:s hållbara företagsnätverk Global Compacts tio principer. De frågor som anges som stöd i handläggningsprocessen beaktar således mänskliga rättigheter, arbetsrätt, miljö och antikorruption. Handboken tydliggör även regionens gällande regler om vad som inte får beviljas stöd till. I den sista delen tydliggörs processen för bedömningar av såväl helheten som hur bedömningen av eventuell negativ påverkan ska göras.

Handboken innehåller även fördjupad information (med länkar till vidare läsning) om de olika hållbarhetsdimensionerna, Agenda 2030 på global och lokal nivå, samt information om målkonflikter och målsynergier, däribland en matris som tydliggör vilka mål som brukar stå i konflikt med varandra, baserat på Regeringskansliets interaktionsbedömningar. Handboken innehåller även regionala exempel, med koppling till Region Jämtland Härjedalens regionala utvecklingsstrategi och smart specialisering. Ett frågebatteri med stödfrågor utgör bilaga till Hållbarhetshandboken. Dessa är utformade för att komplettera innehållet i ärendehanteringssystemet NYPS, genom att ge handläggaren möjlighet att fördjupa sig i de olika målen och kriterierna.

Hållbarhetshandboken är ett tydligt och konkret verktyg. Det har en enkel och överskådlig utformning och eftersom den utvecklar handläggning av stödformer som är gemensamma mellan regionerna, finns det stor potential att överföra guiden till andra regioner, som med vissa lokala anpassningar bör kunna dra nytta av den även i sitt eget arbete.

Inkluderande utformning och genomförande

I detta avsnitt fokuseras om utformning och genomförande har varit inkluderande för både praktiker och målgrupper. Hållbarhetshandboken har tagits fram genom workshops, så kallade hållbarhetsverkstäder med strategier och handläggare som arbetar med stöden i det dagliga arbetet. De har haft stöd av en konsult som lett workshoparna och arbetat fram handboken. Därefter har innehållet från verkstäderna sammanfattats och paketerats i hållbarhetshandboken. Handboken blev klar i mars 2023, så den har ännu inte hunnit testas i det dagliga arbetet, men detta är planerat att ske under hösten i den ordinarie handläggningen av ansökningar. Fokus i dessa tester kommer främst att ligga på användbarhet, för att säkerställa att handboken upplevs vara ett bra stöd i arbetet. Planen är att fortsätta att hålla handboken levande, genom att successivt utveckla den i takt med att den används i arbetet och lärandet i organisationen ökar.

Vägledningen till sökande av projektmedel har testats under ett seminarium med externa aktörer. Under seminariet fick de kunskap om Agenda 2030 och regionens arbete med hållbara stöd. Därefter fick de testa att vägledningen, genom att under seminariet skriva ansökningar för sina egna projekt. Efter seminariet utvecklades vägledningen på basis av kommentarer från deltagarna, med avseende på att de exempel som tas upp i vägledningen ska vara sådana att de skulle kunna vara aktuella för att få stöd. För sökande av företagsstöd har istället en film tagits fram, men regionen planerar fler träffar för externa aktörer framöver, för att hålla i arbetet, bland annat en träff riktad till företag som söker företagsstöd.

Hållbarhetshandboken är tillgänglighetsanpassad och den har en tydlig och enkel utformning, med ett lätt, tydligt och kortfattat språk. Den innehåller huvudsakligen bilder på olika naturmiljöer och figurer och bör kunna nyttjas av den användargrupp av handläggare som den är utformad för. Genomförandet har varit delvis inkluderande, genom att handboken tagits fram under verkstäder med den tänkta användargruppen. Det hade varit fördelaktigt om den hunnit tas i bruk, testas i praktisk användning och därefter vidareutvecklas baserat på de gjorda erfarenheterna, både med avseende på användbarhet och i vilken utsträckning den driver projekten mot ökad hållbarhet. Genom att den nu övergår i till att vara ett stöd i det ordinarie arbetet, är detta något som kan komma att ske efterhand. Utöver de användbarhetstester som planeras under hösten, är detta dock ännu inte planerat.

Målgrupperna har inte involverats i arbetet utöver det genomförda seminariet. Även med avseende på inkludering av målgrupperna hade detta kunnat utvecklas ytterligare. Detta vore även värdefullt ur ett intersektionellt perspektiv.

Systematiskt och reflexivt lärande

I detta avsnitt fokuseras om regionen tillämpar ett systematiskt och reflexivt lärande som stödjer uppföljning och vidareutveckling av insatsen. Regionen har under arbetets gång fokuserat parallellt på att integrera hållbarhet i en rad övergripande processer, däribland i processerna för framtagandet av RUSen, strategin för smart specialisering och transportplanen. Insikten att förmågan att göra bedömningar av hållbarhet, sätts på sin spets när målkonflikter aktualiseras, har bidragit till att regionen fokuserat en stor del av sitt arbete med lärande på just målkonflikter. Utöver en rapport som de beställt om arbetsätt för att hantera målkonflikter, har detta varit ett tema som cheferna aktualiserat återkommande på möten med sina medarbetargrupper, vilket beskrivs närmare i avsnitt 3.2.1. Det har lett till en ökad förmåga att analysera målkonflikter och göra hållbarhetsbedömningar med koppling till det dagliga arbetet. Projektledaren uttrycker det på följande sätt:

Målkonflikter har funnits med hela tiden. Att identifiera målkonflikter har vi haft med oss tydligt ända från början och vi har haft ett tydligt syfte i att inte vara konflikträdda. Det är en process att bli medveten och att nu vara mogna att ta fram modeller och våga systematisera.

Ett sätt att arbeta med lärande är att följa upp och utvärdera arbetet. Regionen har inte planerat någon extern utvärdering av arbetet. Däremot har regionen utarbetat en ny rutin för att årligen följa upp de faktiska aktiviteterna som är kopplade till den hållbarhetsintegrerade RUSen, vilket knyts till villkorsbeslutet.

Genom att arbetet mötte utmaningar under genomförandet, har lärandet ännu bara påbörjats. Regionen har också i viss utsträckning planerat in ett fortsatt lärande, genom det planerade arbetet med att ta del av handläggarnas erfarenheter av hållbarhetshandboken och den fortsatta utvecklingen av den. Genom att det finns ett starkt ägarskap av hållbarhetshandboken från de närmaste cheferna, vilka även ansvarar för de medarbetare som arbetar med stöd av handboken, finns dock goda möjligheter att handboken blir en del av det ordinarie arbetet och kommer att fortsätta utvecklas inom ramen för organisationens ordinarie verksamhetsutvecklingsarbete. Att vidareutveckla lärandet över tid, med avseende på i vilken utsträckning och stöden driver hållbar utveckling är emellertid ett område som förtjänar att fortsätta utvecklas över tid.

Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet

I detta avsnitt fokuseras hur regionen ser på sitt eget arbete, med fokus på hur de ser på sina styrkor och utmaningar samt deras lärdomar från arbetet. Avslutningsvis ger utvärderarna några avslutande reflektioner.

Styrkor och utmaningar

Regionen beskriver själv sina styrkor på följande sätt:

Spridning och uppskalning av projektets resultat har fått draghjälp av den Hållbarhetsutredning som genomförs inom Region Jämtland Härjedalen under tidsperioden januari-september 2023. Hållbarhetsutredningen är en intern utredning för hela Region Jämtland Härjedalens organisation i syfte att utreda hur Region Jämtland Härjedalens hållbarhetsarbete kan samordnas och bedrivas framåt, utifrån Agenda 2030. Ett resultat som inte kunde förutses när projektet Vägar till utveckling skrevs fram, var att en övergripande hållbarhetsutredning skulle genomföras under 2023. Projektägare för hållbarhetsutredningen är Hälso- och sjukvårdspolitiska avdelningen. Område Hållbar tillväxt har därigenom haft möjlighet att skala upp projektresultat från Vägar till hållbar utveckling till hela organisationen Region Jämtland Härjedalen.

Projektet har bidragit till vårt arbete med uppföljning och lärande på flera nivåer. Detta arbete har varit omfattande i projektet och har krävt både expertis från upphandlade konsulter, och omfattande resurser i form av tid från både projektmedarbetare och övriga medarbetare. Även om arbetet har varit omfattande och tidskrävande och flera omtag har behövt göras under resans gång, har detta varit ett lärande i sig. Detta gör att vi väljer att beskriva denna process både under utmaningar och framgångar i projektet.

Det utforskande arbetet med tankesmedjan Gaaltje, som ledde fram till samisk RUS utifrån samiska förutsättningar har varit ett nytt sätt att arbeta och resulterat i ett kunskapsunderlag som vi kommer ha stor nytta av. Vi har samtidigt med detta arbetat fram en handlingsplan för att bättre synliggöra och integrera samiska näringar i det regionala utvecklingsarbetet, vilket har stärkt synergier.

Regionen beskriver själv sina svagheter på följande sätt:

Vi har haft en del svagheter kring projektorganisation och bemanning. Några yttre faktorer såsom exempelvis Covid 19, politiskt val, att projektledaren slutar och omorganisering gjorde att vissa aktiviteter försenades, alternativt har behövt ändras eller strykas. Vi hade inledningsvis i projektet underdimensionerat personalresurser vilket fick åtgärdas senare.

Vi har behövt processa och omarbete stora delar av konsulternas "slutprodukter". Detta har inneburit att vi behövt lägga mer arbetstid än

förväntat i projektets slutskede. Orsakerna till detta bedömer vi beror på olika faktorer, exempelvis byte av projektledare mitt emellan leverans av ena konsultens slutprodukt och upphandling av nästa konsults uppdrag. Men vi kan också konstatera att vi, tack vare projektets utforskande karaktär, har vi haft möjlighet att testa oss fram tills vi uppnått ett gott resultat.

När det gäller genomförande av insatsområde 3 anser vi att vi hade kunnat varit mer effektiva och mer träffsäkra i framtagna hållbarhetshandbok om Tillväxtverket och de nationella processerna kring finansiering och stöd hade gått mera i fas. Vår regionala process präglades av viss osäkerhet då vi var tvungna att gå före den nationella processen. Det hade varit önskvärt att de nationella och regionala processerna var mera synkade i tid.

Lärdomar

Regionen beskriver själv sina lärdomar på följande sätt:

Vi har lärt oss massor! Projektet har bidragit till vårt arbete med uppföljning och lärande på flera nivåer. Detta arbete har varit omfattande i projektet och har krävt både expertis från upphandlade konsulter, och omfattande resurser i form av tid från både projektmedarbetare och övriga medarbetare. Även om arbetet har varit omfattande och tidskrävande och flera omtag har behövt göras under resans gång har detta varit ett lärande i sig.

Vi har även lärt oss från andra regioners arbete. Själva utformningen av projektet från nationellt håll har varit en bra struktur för lärande. En av de främsta förtjänsterna är de utbyten och träffar som regelbundet genomförts med myndigheter och andra regioner. Att samverka med andra aktörer i arbetet med hållbar utveckling har varit så tydligt uttalat av Tillväxtverket i projektet har stärkt hållbarhetsarbetet. Region Jämtland Härjedalen har kunnat göra insatser som vi annars inte hade gjort. Att genom erfarenhetsutbyten mellan regioner och myndigheter ta "russin ur kakan" från andra regioners arbete och dra lärdomar från detta har varit lärorikt men också tids- och resurseffektivt.

Det som får effekter på en långsiktig förflyttning till hållbar utveckling i det regionala tillväxtarbetet är framförallt arbetssätt och strukturer som bidrar till genomförandet av RUS. Det övergripande målet med projektet var att bygga strukturer för att öka vår förmåga att samordna insatser för genomförandet, följa upp och utvärdera det regionala tillväxtarbetet och detta har vi lagt mycket tid på i projektet. Vi har lärt oss mycket av denna process, som bitvis har varit ganska trevande och omtag har fått göras under projektets gång.

Vi har lärt oss och fördjupat oss i olika perspektiv och analyser som vi under resans gång försökt implementera samtidigt som vi lär oss om målkonflikter, gränsgångare, intersektionalitet, att arbeta genom att

”vara på expedition”, att bygga en styrning som har ett lärande i processen, etcetera.

Avslutande reflektioner

Vår bedömning i utvärderingen är att hållbarhetshandboken delvis uppfyller kriterierna för en lovande praktik. Arbetet har många goda kvaliteter och har genomförts på ett systematiskt sätt, med hög kompetens och högt engagemang från projektledare och projektmedarbetare och, efter att omorganisationen satt sig i organisationen har även stödet från chefer med närhet till projektet och mandat över arbetet, varit värdefullt. Något som förtjänar att särskilt lyftas fram är att projektet visat prov på en god förmåga att hantera utmaningar, navigera runt hinder och skapa alternativt dra nytta av nya och oväntade möjligheter för att driva projektet mot mål.

Genom att projektet mött utmaningar och under en tid haft svårt att få tillräcklig fart i arbetet, är det berömvärt att de ändå lyckats skapa flera praktiska och konkreta resultat, samt implementera dessa i det ordinarie arbetet med ett starkt ägarskap för fortsatt användning framöver.

För att nå ännu längre, bedömer utvärderingen att projektet skulle ha dragit stor nytta av en ännu längre genomförandeperiod. Då hade det funnits mer tid kvar efter omorganisationen, pandemin och bytet av projektledare, för att hinna utveckla arbetet med att testa, följa upp eller utvärdera, lära och vidareutveckla arbetet, i syfte att både involvera praktiker och målgrupper i större utsträckning, samt öka kunskapen om hur och i vilken utsträckning som hållbarhetshandboken driver fram mer hållbara projekt och företag. En sådan uppföljning skulle med fördel belysa även om hållbarhetshandboken bidrar lika starkt till förbättringen inom samtliga hållbarhetsperspektiv, inklusive intersektionalitet. Det skulle även ge underlag för en fördjupad förståelse om det finns anledning att vidareutveckla eller skärpa skrivningarna inom något område.

Fallstudie Region Kronoberg

Fallstudie Region Kronoberg har fokus på verktyget för hållbarhetssäkring. Verktyget utvecklades av Region Kronoberg som en del av genomförandet av regeringsuppdraget jämställd regional tillväxt 2016-2018. I regeringsuppdraget Vägar till hållbar utveckling har verktyget testats och implementerats i ordinarie verksamhet och processer.

Enligt Region Kronoberg innebär hållbarhetssäkring att styra verksamheten mot hållbarhet. Hållbarhetsfrågor ska lyftas, diskuteras och bedömas i en tidig fas. Det handlar om att bredda perspektivet, ställa rätt frågor vid rätt tidpunkt

och göra konsekvensbedömningar av olika beslut och investeringar. Verktaget som man utvecklat sammanfattas i figuren nedan¹⁶.

Figur 12. Stegen i arbetet med verktyg för hållbarhetssäkring. Källa: Region Kronoberg



Verktaget och de olika delarna syftar till att:

- Säkerställa att insatser som genomförs är relevanta utifrån den regionala utvecklingsstrategin Gröna Kronoberg
- Säkerställa att insatser leder till förbättrade sociala, miljömässiga och ekonomiska förhållanden
- Minska negativa sociala, miljömässiga och ekonomiska effekter av våra insatser
- Synliggöra mål- och intressekonflikter

Verktaget ska bidra till att såväl den förväntade effekten och själva genomförandet av insatsen ska hållbarhetssäkras. Processen med att genomföra hållbarhetssäkringen består av fyra delar, som avslutas med en samlad bedömning. Arbetet bygger på en iterativ process, där de olika stegen kan ändras och kompletteras under hela processens gång.

De fyra delarna är:

1. Gröna Kronobergssäkring (RUS)

16

<https://www.regionkronoberg.se/gronakronoberg/arbetsmetod/hallbarhetssakring/>

2. Hållbarhetsanalys
3. Hållbarhetsnycklar
4. Åtgärder och indikationer

Verktøget innehåller frågeställningar och analytiska perspektiv samt en hållplats med vägval och möjlighet att tänka om eller avsluta insatsen. Därtill finns en handbok samt mall för dokumentation för respektive steg.

Enligt vad som anges i hållbarhetsäkringsverktøget Gröna Kronoberg så belyses alla tre dimensioner av hållbarhet, och verktøget uppmuntrar till analys av målkonflikter dem emellan. Det ställer också frågor om hur en insats eller strategi bidrar till målen för hållbar utveckling.

Hållbarhetsäkringen mynnar bland annat ut i så kallade hållbarhetsnycklar, faktorer som är särskilt viktiga för insatsen att beakta ur ett hållbarhetsperspektiv. Hållbarhetsnycklarna bemoeter kritiska frågor kopplade till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Till exempel frågor som insatsen inte får ducka för, eller faktorer som behöver vara på plats för att skapa en positiv påverkan/minska negativ påverkan på målen för hållbar utveckling

Test och implementering av verktøget i ordinarie verksamhet

Verktøget har utvecklats i ett tidigare regeringsuppdrag 2016-2018 och testades i en pilotperiod under våren 2019. De processer som verktøget testades i var väldigt olika till sin karaktär. Det handlade om digitaliseringsuppdraget, Barnets bästa, framtagande av skogsstrategi samt arbetet med Trafikförsörjningsprogrammet (sedan ord verksamhet). Pilotperioden gav viktiga lärdomar från konkret utvecklingsarbete inom olika områden för att vidareutveckla verktøget.

Inom regeringsuppdraget Vägar till hållbar utveckling har verktøget implementerats i ordinarie verksamhet och tillämpats inom en rad olika områden. Bland annat har verktøget använts inom insatsområde 2 Hållbar besöksnäring där arbetet kopplats till ett regionalt utvecklingsprojekt för besöksnäringen. De processer som verktøget tillämpats inom sammanfattas kort nedan med exempel på resultat. Arbetet med hållbar besöksnäring beskrivs även mer utförligt nedan.

- Besöksnäringstrategi (2019-2020 samt implementering 2021-2023)
 - Strategin präglas av hållbarhet
 - Nya inriktningar på strategin (genom framtagna hållbarhetsnycklar): främja hållbara transporter; ökad stannetid; främja hållbara produkter kopplade till mat, design, natur; stimulera till hållbar omställning med tillväxt och lönsamhet; hemester.
 - Synliggörande av målkonflikter såsom utsläpp av växthusgaser, ohållbar konsumtion
- Upphandling kollektivtrafik (2019)

- Definition av social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet i upphandling av kollektivtrafik
- Trafikförsörjningsprogrammet (2019-2021)
 - Programmet präglas av hållbarhetsperspektiv.
 - Mål och indikatorer som följer upp hållbarhet, exempelvis stärkt tillgänglighet i länet till service, fritid, arbete och studier; ökat hållbart resande (som inte konkurrerar med cykel och gång).
 - Synliggörande av målkonflikter såsom stad-land, samhällsnytta-företagsekonomi.
- Strategi för smart specialisering (2020)
 - Framtagna hållbarhetsnycklar: Jämställdhet (främja jämställdhet inom utpekade branscher); Minskad miljöpåverkan (fokus på klimatutsläpp från tillverkning och transporter, resursanvändning, markanvändning och biologisk mångfald); Cirkulär ekonomi (omställning till cirkulära flöden i branscherna); Alternativa finansieringsmöjligheter (säkerställa alternativa finansieringsmöjligheter för branscher som inte ligger inom programmet).
- Länstransportplan (2021)
 - Framtagen hållbarhetsbedömning (MKB och SKA) som skapat mycket information och kunskap om vad hållbarhet inom transportplanering innebär.
- Kommersiell service (2020-2022)
 - Workshopresultat i form av definition av social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet, hållbarhetsnycklar, målkonflikter. Detta är tänkt att fungera som inspel till nytt regionalt serviceprogram.
- Regional kulturplan (2021)
 - Renodlat de kulturpolitiska perspektiven och hållbarhetsperspektiven i kulturplanen: kulturpolitiska målen i centrum i den nya strategin
 - Synliggörande av målkonflikter såsom det nationella självständighetsmålet om konstnärlig frihet och hållbarhetsmål, både under framtagandet och i själva strategin
 - Synliggör på vilket sätt strategin bidrar till Agenda 2030

Framtagande av ny regional besöksnäingsstrategi för Kronoberg

När den nya strategin för besöksnäringen i Kronobergs län togs fram hållbarhetssäkrades den med hjälp av det verktyg för hållbarhetssäkring som Region Kronoberg antagit 2019. Detta var ett led i arbetet med att hållbarhetssäkra regionens styrdokument, och tidigare har även en rad andra styrdokument hållbarhetssäkrats.

Det konkreta resultatet av arbetet är en besöksnäingsstrategi som är hållbarhetssäkrad, och som kommer att ligga till grund för arbetet med besöksnäringen under flera år framåt. Strategin är styrande. Det av regionen

helägda bolaget Destination Småland arbetar nu med en handlingsplan som ska peka ut hur bolaget ska arbeta konkret med att genomföra strategin och uppnå målen.

Arbetet med Vägar till Hållbar Utveckling har också knutit samman de som jobbar med andra aspekter av besöksnäring, exempelvis har Länstrafiken och Destination Småland börjat samverka. Även inom regionen har samarbeten uppstått, där serviceprogrammet länkat upp i arbetet.

Vi är många som berörs av besöksnäringen, många som arbetar med hållbara transporter kopplat till besöksnäring, vi behöver hålla samman detta. Även service-programmet berörs "vilken service behöver besökare på landsbygden?"

Strategin beskrivs som ett tydligt verktyg för vad regionen vill åstadkomma inom hållbarhet. Hållbarhetsnycklarna, till exempel "Ökad stantid hos resenären", ger vägledning i avvägningar. Bägge informanter berättar om vikten av att ha en strategi – både som något som förklarar varför man gör de val och prioriteringar man gör (till exempel i relation till hållbarhet), och som bärare av kunskap, något att kliva in i för de som kliver in i nya roller, "det är det här vi arbetar med". Särskilt i en miljö med stor personalomsättning är en bra strategi som verkligen botten i hållbar utveckling värdefull.

Hållbarheten i resultaten ligger i att strategin faktiskt används och omsätts i handlingsplan och aktiviteter, det vill säga att den får den styrande funktion som den har i teorin. Destination Småland och Region Kronoberg har under 2023 arbetat med att ta fram en handlingsplan som bygger på strategin och står bakom strategin tillsammans med branschen.

Flera faktorer har bidragit till att hållbarhetsstrategin av besöksnäringstrategin har lyckats skapa ett konkret resultat som har god potential att leva vidare efter det att regeringsuppdraget Vägar till Hållbar utveckling är avslutat.

- *Hög grad av konkretion*
Hållbarhetsnycklarna bryter ned hållbarhet till något verksamhetsnära. Det bedömer vi vara en nyckel till framgång i fortsatt tillämpning av strategin. Regionen lyfter också fram graden av konkretion i de fem hållbarhetsnycklarna som en nyckel till framgång. De ska ha en styrande funktion och kunna ge vägledning vid avvägningar.
- *Att flera andra länkade projekt pågår samtidigt skapar dynamik och möjlighet att ta tag i synergier.*
Regionen arbetade med andra konkreta projekt kring hållbar besöksnäring samtidigt som hållbarhetsstrategin genomfördes. Det har skapat dynamik i arbetet, inte minst genom att många tjänstepersoner haft liknande frågeställningar på sitt bord. Det bidrar till en miljö som främjar nytänk och fokus på frågorna, och som dessutom skapar möjlighet att direkt ta tag i synergier som uppenbarar sig. Därtill att det finns viktiga resurser för att bedriva utvecklingsarbete.

- *Utgångspunkten för arbetet har varit hållbarhet*
Hållbarhet har varit en utgångspunkt för strategin, inte något som skulle integreras efteråt, vilket gör att den tar sig an frågorna med lite annan vinkling.
Jag minns att när jag läste strategin tänkte jag "nu tar man hållbarhet på riktigt", hade aldrig sett en strategi som utgick från hållbarhet på det viset. Här utgick man från det, det lades inte på i efterhand.
- *Ett beprövat verktyg*
Besöksnäringstrategin är inte den första strategin som hållbarhetssäkras i regionen, utan verktyget är framtaget och använt i flera olika sammanhang. Det underlättar alltid en process om den har testats innan, och om det finns andra med erfarenhet av verktyget.

Hållbarhetsintegreringspraktik

I denna del av resultatredovisningen jämför vi regionens arbete med verktyget för hållbarhetssäkring med de kriterier för lovande praktiker som beskrivs inledningsvis, för att diskutera om insatsen utgör en lovande praktik och i så fall varför.

Systematisk utformning

Det första kriteriet handlar om hur insatsen har utformats och vilka resultat som nåtts. Verktyget har arbetats fram i ett tidigare utvecklingsprojekt och det har testats i flera olika sammanhang i en pilotomgång. Verktyget är utvecklat primärt från erfarenheter av jämställdhetsintegrering i det regionala tillväxtarbetet. Bland annat har den del som kallas för hållbarhetsnycklar vidareutvecklats genom test i pilotperioden. Hållbarhetsnycklarna bryter ned hållbarhet till något verksamhetsnära. Det bedömer vi i utvärderingen vara en nyckel till flexibiliteten i verktyget och dess anpassning och tillämpning inom skilda områden och sakfrågor. Detta lyfter man även fram från Region Kronoberg som en viktig nyckel till framgång i implementeringen av verktyget. Det vill säga det är den konkretion som hållbarhetsnycklarna ger som är verktygets styrka i både strategiskt och verksamhetsnära utvecklingsarbete. Hållbarhetsnycklarna har en styrande funktion och kan ge vägledning vid avvägningar. En framgångsfaktor i arbetet har även varit tillgången till kunskaps- och processtöd till olika insatser och verksamheter, som kan tillhandahållas inom Region Kronoberg.

Baserat på hur arbetet har genomförts bedömer vi att arbetet med att implementera verktyget har en systematisk utformning på kunskapsmässig grund som prövats under utvecklingsarbetet och visat inledande positiva resultat i ordinarie verksamhet.

Konceptuell beskrivning och överförbarhet

Det andra kriteriet fokuserar på om insatsen är beskriven, om det är tillämpbart i olika sammanhang, dess utvärderingsbarhet och överförbarhet

till andra regioner. Vi bedömer att verktyget är mycket väl och utförligt beskrivet på Region Kronobergs hemsida och det finns ett framtaget användarstöd för samtliga delar. Verktyget innehåller frågeställningar och analytiska perspektiv samt en hållplats med vägval och möjlighet att tänka om eller avsluta insatsen. Därtill finns en handbok samt mall för dokumentation för respektive steg. Vi bedömer vidare att verktyget är flexibelt utformat och tillämpbart i olika sammanhang och även hos andra regioner. Den första delen som innebär en säkring av insatsen mot den regionala utvecklingsstrategin Gröna Kronoberg, kan enkelt anpassas till andra regioners utvecklingsstrategier. Verktyget är testat i ett flertal olika sammanhang. Erfarenheterna visar att det är särskilt användbart inom områden som innehåller många målkonflikter. Däremot behövs det inte inom områden som saknar detta, Region Kronoberg exemplifierar själva med folkhälsoarbetet där erfarenheten var att det inte var så effektivt på grund av avsaknad av större målkonflikter.

Vi bedömer att det finns både en detaljerad konceptuell beskrivning av verktyget som möjliggör tillämpning av andra, fortsatt uppföljning och utvärdering samt en överförbarhet till andra liknade sammanhang.

Inkluderande utformning och genomförande

Det tredje kriteriet berör om utformningen och genomförandet av insatsen har kännetecknats av ett inkluderande tillvägagångssätt. Verktyget har implementerats i ordinarie verksamhet under projektperioden och därigenom tillämpats av de verksamheter och professioner som ansvarar för respektive insats. Region Kronoberg har erbjudit process- och kunskapsstöd, men hållbarhetsäkringsarbetet genomförs av de som är involverade. Det är en viktig förutsättning och utgångspunkt för tillämpningen av verktyget. Verksamheterna definierar själva hållbarhet och hållbarhetsnycklar för just den insats som står i fokus. Det är en styrka att det är ägarna i processen som är med och driver fram hållbarhetsnycklarna, men också att aktörerna och individerna blir utmanade i processen, exempelvis av en expert som är involverad i processen. Arbetet med hållbarhetsäkring har i sig bidragit till en högre kunskapsnivå om hållbarhet. Ju fler som involveras i en process, desto fler lär sig om hållbarhet. Verktyget tillämpas också självständigt brett inom Region Kronoberg och i externa sammanhang. Behovet av stöd minskar allteftersom fler lär sig att arbeta med verktyget.

Vi bedömer att inkludering av dem som ska genomföra eller omfattas av en insats eller verksamhet, är de som ska involveras i genomförandet av hållbarhetsäkringen. Det är en grundförutsättning för tillämpningen av verktyget. Verktyget är också flexibelt utifrån att arbetet och de kunskapsunderlag som ligger till grund för hållbarhetsäkringen kan anpassas efter förutsättningarna (exempelvis kan särskilda utredningar och analyser behöva göras).

Systematiskt och reflexivt lärande

Det fjärde kriteriet handlar om hur lärande och utveckling har byggts in i insatsen. Region Kronoberg har själva utvärderat och dokumenterat resultaten från de processer där verktyget tillämpats och man har räknat på

resursåtgång för stödinsatser. Man har vidare genomfört workshop och dialog med ledningsgrupp om hur verktyget ska användas i vidare implementering och hur det kan utvecklas. Projektet i sin helhet har haft följeforskning, men har inte specifikt fokuserat på just verktyget och dess effekt eller effektivitet. En viktig erfarenhet från arbetet med verktyget är att det är i steget efter strategiutveckling som hållbarhetsriskerna uppstår. Det vill säga hållbarhetsnycklarna måste implementeras i aktiviteter och uppföljning. Det krävs att chefer, processledare och handläggare verkligen tar det strategiska arbetet vidare i aktiviteter och att man prioriterar uppföljning och utvärdering. Här finns idag en brist inom Region Kronoberg i att man inte har samma strukturerade arbete för uppföljning och kravställning som i utvecklingsarbetet när hållbarhetssäkringen görs. Ledarskapet att ställa rätt krav, tillsätta rätt resurser och så vidare är centralt.

Vår bedömning i utvärderingen är att man i användningen av verktyget tillämpar ett systematiskt och reflexivt lärande som stödjer uppföljning och vidareutveckling av verktyget och verksamheten. Det är sedan upp till verksamheterna att följa upp och utvärdera effekter av arbetet.

Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet

I den sista delen av resultatredovisningen fokuserar vi på regionens egen bedömning av sitt arbete, utmaningar och styrkor samt vägar framåt.

Styrkor och utmaningar

Styrkor i arbetet med verktyget för hållbarhetssäkring är att det är ett flexibelt verktyg som kan tillämpas inom en rad olika områden. Det är särskilt anpassat för och tillämpbart inom områden som innehåller många målkonflikter. Detta innebär att det är möjligt att tillämpa och överföra mellan sakområden och verksamheter – och därmed även regioner.

En viktig styrka med verktyget är att det gör hållbarhet konkret. Det utgår ifrån och tillämpas på konkreta frågor och verksamheter. Verktyget placerar hållbarhetsperspektivet i ett konkret sammanhang, sakfråga eller process. Tidigare hållbarhetsstyrning har framförallt handlat om att ”mappa” vad man gör mot t.ex. Agenda 2030. Nu plockar man ner frågor på ett annat sätt och får tydligare riktlinjer hur man kan främja hållbar utveckling eller inte skada. Arbetet blir konkret.

En ytterligare styrka är att verktyget är inkluderande till sin karaktär, det är de som genomför eller omfattas av en verksamhet eller insats som genomför hållbarhetssäkringen. Det skapar ett lärande och ägarskap för arbetet.

Verktyget och arbetet med att tillämpa det är skalbart. Det kan genomföras i ett ganska litet format med få aktörer inblandade, men ger ändå struktur och vägledning. Samtidigt kan det skalas upp och anpassas för en större process med många inblandade aktörer och skilda typer av kunskapsunderlag som ligger till grund för bedömningar.

Vad gäller utmaningar som man stött på i implementeringen så är det att verktyget inte kan lösa problem med brist på vilja att arbeta med hållbarhet.

Det har också visat sig svårt att få starkt genomslag inom områden som präglas av starka (ohållbara) normer, värderingar och arbetssätt – och därmed kanske även ovilja till förändring. Verktuget är därmed – såklart – inte någon universalmetod för att åstadkomma hållbar utveckling.

Brist på implementering och löpande uppföljning är en risk för att åstadkomma en hållbar utveckling. Verktuget ger en strategisk riktning och vägledning för arbetet, men det måste även genomsyra det operativa arbetet i nästa led. Här är det viktigt med kravställning, uppföljning och rätt resurser för att genomföra arbetet.

En ytterligare utmaning är att det för att komma igång med tillämpningen av verktuget kräver förkunskap inom såväl hållbarhetsfrågor som processledning av den eller dem som leder arbetet. Kunskap inom hållbarhetsfrågor är viktigt för att utmana deltagarna i processen om den kunskapen saknas. Processkunskapen är viktigt för att få till ett professionellt och strukturerat genomförande.

Lärdomar

Arbetet med verktuget för hållbarhetssäkring bygger vidare på metoder, insikter och erfarenheter från tidigare utvecklingsarbete. Detta belyser betydelsen av uthållighet och kontinuitet i utvecklingsarbete och insikten att det tar tid att åstadkomma förändrade arbetssätt och resultat.

Det tidigare utvecklingsarbetet och även detta regeringsuppdrag med fokus på implementering har bedrivits i projektform, men har hela tiden varit tydligt integrerat med ordinarie verksamhet och ordinarie processer. Verktuget har testats i en gedigen pilotomgång och även tillämpats i ordinarie utvecklingsarbete i skarpa processer.

Arbetet har hela tiden genomförts med tydligt stöd från den politiska och operativa ledningen som står bakom ett starkt fokus på hållbar utveckling. Detta är utgångspunkten för den regionala utvecklingsstrategin och andra styrdokument för det regionala utvecklingsarbetet.

En viktig lärdom från regionens utvecklingsarbete är vidare att styrkan i genomförandet bygger på att involvera berörda aktörer och nyckelpersoner i processen. Det är helt centralt för att säkerställa att viktiga perspektiv kommer fram i arbetet samt för att främja ägarskap i det fortsatta arbetet med implementering.

Avslutande reflektioner

Vår bedömning i utvärderingen är att verktuget för hållbarhetssäkring mycket väl uppfyller kriterierna för en lovande praktik. Det är också många regioner som visat intresse för verktuget.

Viktigt för resultat på lång sikt kommer att bli hur arbetet implementeras och följs upp från ledningsnivå. Som vi påtalat ovan så behöver det operativa arbetet genomsyras av den strategiska hållbarhetsstyrningen som verktuget för hållbarhetssäkring synliggör.

Fallstudie Region Västerbotten

En fallstudie fokuserar Region Västerbotten och mer specifikt arbetet med att ta fram "Agenda för hållbar regional finansiering". Mål för arbetet med Agenda för hållbar regional finansiering har varit att ta fram strukturer för att hållbarhetsintegrera den regionala finansieringen och att integrera hållbarhetsdimensionerna i programskrivningsarbetet. Nedan beskrivs arbetets huvudsakliga inriktning med fokus på arbetet med Agenda för hållbar regional finansiering.

Ett styrdokument för hållbarhetsintegrering tas fram

Agenda för hållbar regional finansiering, ", fortsättningsvis kallad "Agendan", har tagits fram inom ramen för Vågar till Hållbar tillväxt, även om arbetet fanns som en utvecklingsidé innan programmets start. Den övergripande ambitionen med insatsen var att skapa ett sammanhållet sätt att arbeta med hållbarhetsintegrering inom regionens finansiering av projekt och företagsstöd med statliga medel.

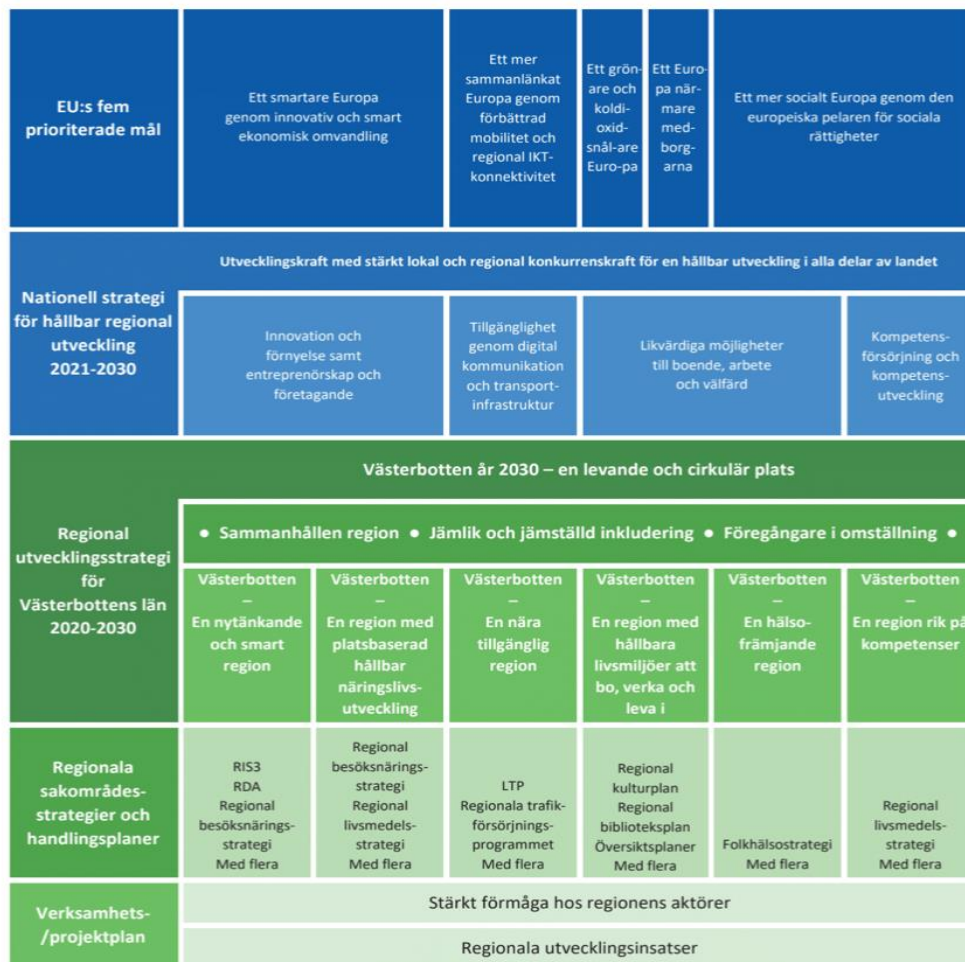
Agenda-arbetet och själva styrdokument med samma namn samlar information om regional finansiering av statliga tillväxtmedel (företagsstöd och projektmedel); beskriver mål på olika nivåer för "hållbar regional finansiering" samt tydliggör ansökningsprocessen för sökande och understödjer beredning av ärenden och beslutsfattande för handläggare och beslutsfattare. Genom användning av Agendan är förhoppningen att lika förutsättningar och transparens kommer skapas för den regionala finansieringen kring vad som kan finansieras, vilka krav som ställs samt hur finansieringen följs upp.

Agendan- beskriver hur flernivåsamverkan och finansieringsmöjligheter kan bidra till genomförandet av hållbar regional utveckling. Flernivåsamverkan bidrar till att synergieffekter mellan olika insatser och finansieringsmöjligheter kan tillvaratas genom samverkan och samråd med aktörer på olika nivåer. I utvecklingen av Agendan har regionen brutit ner och operationaliserat övergripande hållbarhetsmål och kopplat dessa till ett antal regionala hållbarhetsutmaningar. En målmatris som finns inkluderad i Agendan beskriver hur målen relaterar till varandra.

Figur 13. Målöversikt. Agenda för hållbar finansiering, s.8.



De globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030



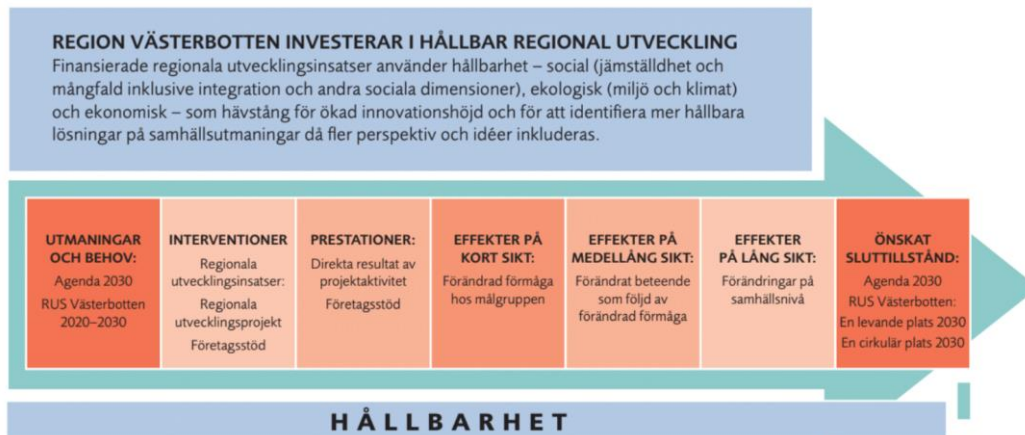
I Agendan fastställs även relationen till RUS.

Figur 14. RUS övergripande hållbarhetsmål, prioriteringar och målprioriteringar. Agenda för hållbar finansiering, s.11.



Rent styrningsmässigt fastställs Agendan av Regionala utvecklingsnämnden, som även prioriterar regionala utvecklingsinsatser utifrån agendan. Agendarbetets förändringslogik finns också beskrivet i Agendan.

Figur 15. Förändringslogik. Agenda för Hållbarfinansiering, s.15.



Figur 4: Förändringslogik



Agendan innehåller därtill beskrivning av hur uppföljning ska ske samt indikatorer. Detta beskrivs härnäst, samt de stödfunktioner som har utvecklats.

Insatser som utvecklats för att stödja Agendans genomförande

Parallellt med att ta fram agendan har ett arbete skett med att skapa stöd för sökande, handläggare och beslutsfattare i tillämpningen av Agendan.

Metodstöd för sökande

För sökande av projektfinansiering har dels ett metodstöd, dels en hållbarhetsmatris tagits fram. Metodstödet ger vägledning i projektlogiken och hållbarhetsmatrisen bygger på ett antal case utifrån RUS tematiser och inkluderar även möjliga målkonflikter. En särskild frågebilaga kopplat till ansökan för företagsstöd har också tagits fram. Under programgenomförandet fanns även samverkan med Almi och ESAM (en hållbarhetskonsult som upphandlats via uppdraget) kring coaching till sökande. Särskilda "idéseminarier" anordnades och bjöds in till av regionen inför olika ansökningsomgångar, dessa kommer att fortsätta även efter programmets slut.

Bedömningsstöd för projektstrategier och företagsstödsstrategier

För hållbarhetsintegrering av det interna arbetet, och för att stödja de som arbetar med att handlägga och göra beslutsunderlag, utvecklades flera stödinsatser. Ett bedömningsstöd utvecklades för hur projekt ska bedömas. En PM-mall togs fram som stöd för att göra ett beslutsförslag kring projektmedel med en särskild hållbarhetsdel. För företagsstöden utvecklades ett hållbarhetsunderlag (samma som frågebilagan till sökande). Det har även genomförts utbildning och coaching för strateger som kommer att fortsätta efter att programmet tagit slut.

Vägen till hållbarhetsintegrering i regionen

I denna del av resultatdiskussionen fokuseras regionens övergripande ingångar i hållbarhetsintegreringsarbetet inom programmet "Vägar till Hållbar utveckling". Det handlar om utmärkande tillvägagångssätt och strategier i hur regionen drivit sitt arbete för att utveckla hållbarhetsintegreringsförmågan samt vilka delar i processen som varit mest betydelsefulla i att skapa engagemang och momentum. Nedan beskrivs de utmärkande egenskaper som identifierats i analysen.

Mobilisering av regionens aktörer för att skapa samverkan och samhandling

Regionen skapade inledningsvis internt en övergripande grupp som var tänkt att fungera temporärt för uppdraget. I gruppen samlades erfarna och kunniga utvecklare med tidigare erfarenhet av integrering av horisontella principer inom finansiering (många hade arbetat inom det tidigare programmet Jämställd regional tillväxt, JRT). Parallellt med detta arbete skedde en mobilisering av regionens aktörer för att skapa tillit, delaktighet och engagemang inför genomförandet i vilken samverkan och samskapande betonades som viktiga principer. Den referensgrupp som knöts till arbetet med framtagandet av Agendan bestod av nyckelaktörer med hög kompetens inom området finansiering. Denna grupp utökades vid agendans genomförande till en regional samverkansgrupp med deltagare från samtliga kommuner och samtliga universitet i regionen samt med nyckelpersoner kopplade till bägge processer (företag/projektstöd). Gruppen fortsätter träffas ett antal gånger per år för att diskutera och utbyta erfarenheter kring hållbar regional finansiering.

Ägarskap och handlingsförmåga genom en balans av styrning och stöd

Ett viktigt strategiskt mål i arbetet har varit att skapa ägarskap och handlingsförmåga hos olika aktörer i regionen. En utgångspunkt för detta tänkesätt är de tidigare erfarenheter som gjorts i regionen kring horisontell integrering i finansiering och som visat att det varit gynnsamt att jobba samtidigt med kravställande och insatser för att stötta genomförandet. Projektledaren beskriver hur tydlighet i kravställandet behöver balanseras med kompetenshöjning och praktiska stödinsatser;

(...)där har vi ju förstått från många som söker finansiering, att de önskar att vi ska ha tydliga krav inom det här området och då har ju agendan varit sätt att samla det. Men lika viktigt är det också att försöka ha

insatser för att hjälpa dem som söker och där har vi också jobbat på flera fronter med exempelvis kompetens, så att gruppen som tar emot ansökningarna ska kunna stötta och sökande deltagit. (intervju, projektledare)

Metodiskt och kunskapsbaserat arbete med att operationalisera hållbarhetsmål

Andra egenskaper som kännetecknat arbetet är ett metodiskt arbete med att samla och koppla ihop mål, aktörer och medel och att göra det utifrån ett evidens- och erfarenhetsbaserat tillvägagångssätt. Detta beskrivs mer utförligt nedan kopplat till analysen utifrån kriterierna för lovande praktiker.

Successiv kompetensutveckling och att visa positiva resultat drivkrafter framåt i arbetet

I och med tidigare programsatsningar har regionens finansieringsaktörer haft erfarenhet av liknade tillvägagångssätt sedan tidigare, detta har lett till en viss trötthet men också en vana att bedriva ett utvecklingsarbete. Här har det varit viktigt att kunna visa positiva resultat vilket bidrar till motivationen. En viktig strategisk ingång har varit att arbeta i små steg med en ambition att systematiskt förbättra arbetet efter hand. Detta tillvägagångssätt med en ständig förbättring utan slutdatum beskrivs av delprojektledaren som en kompetenstrappa där varje förflyttning kan användas som förebild före de som kommer efter;

Vi ser det som en trappa, att man behöver börja nånstans, men att ambitionen är att bli bättre hela tiden. Vi är inte klara, utan man måste tänka i progression och kompetenstrappa för aktörerna, inklusive oss själva. Vissa har kommit längre, och vi kan använda dem som förebilder. (intervju, delprojektledare)

En lovande praktik för hållbarhetsintegrering?

I denna del av resultatredovisningen jämför vi regionens arbete med den specifika insats som vi fokuserar, i det här fallet Agenda-arbetet, med de kriterier för lovande praktiker som beskrivits inledningsvis för att diskutera om insatsen utgör en lovande praktik och i så fall varför.

Systematisk utformning

Det första kriteriet handlar om hur insatsen har utformats och vilka resultat som nåtts. Agendan har arbetats fram genom ett tydliggörande av regionens hållbarhetsutmaningar genom att samla och analysera en rad olika material. Detta inkluderar statistik och data från regionen; data från SCB och regionala studier och behovsanalyser, exempelvis regionala sakområdesstrategier och handlingsplaner, såsom Länsstrategi för jämställdhetsintegrering och Regional utvecklingsstrategi för integration 2019-2022. Vidare gjordes en

omvärldsanalys av andra regioners finansiering samt utbyte med några regioner. Regionen har även utgått från tidigare erfarenheter av horisontell integrering och de resultat som uppnåtts där/resultatmätningar kring jämställdhetsintegrering. Under framtagningen testades Agendan och målmatrixen av samverkansgruppen samt strategerna som fick komma med synpunkter på dess utformning. Strategerna fick också testa metodstödet på fiktiva case som togs fram inför testningen. Baserat på hur arbetet har genomförts bedömer vi att Agenda arbetet har en systematisk utformning på kunskapsmässig grund som prövats under utvecklingen och visat inledande positiva resultat även om mer utvärdering behövs av dess effekter behövs framöver.

Konceptuell beskrivning och överförbarhet

Det andra kriterier fokuserar om insatsen är beskriven, dess framtidtillämpningsbarhet, utvärderingsbarhet och överföringsbarheten till andra regioner. Agendan och dess olika delar är utförligt beskrivna. De inkluderar själva Agenda-dokumentet (som inkluderar tydliga målbeskrivningar, effektlogik för insatsen, redogör för olika finansieringsmöjligheter/villkor, regionala utmaningar, hur beslut tas samt arbetssätt för uppföljning och indikatorer). Det finns ett kompletterande metodstöd för sökande med målmatrix inkl. målkonflikts-casen och en frågebilaga för företagsstöd. Det finns också ett bedömningsstöd för projektstrategier eller företagsstödsstrategier inklusive hur projekt ska bedömas, en PM-mall (beslutsförslag) med hållbarhetsdel för projektet och ett hållbarhetsunderlag till företagsstöden (frågebilaga till sökande). Även om regionernas hållbarhetsutmaningar och prioriteringar kan se olika ut så är arbetssättet i sig liksom arbetet med den statliga finansieringen överförbar till andra regioner. Vi bedömer att det finns både en detaljerad konceptuell beskrivning som möjliggör tillämpning av andra, fortsatt uppföljning och utvärdering samt en överförbarhet till liknade sammanhang.

Inkluderande utformning och genomförande

Det tredje kriterier berör om utformningen och genomförandet av insatsen har kännetecknats av ett inkluderande tillvägagångssätt. Agendan togs fram i samråd med utvalda nyckelaktörer, dessa inkluderade även samtliga universitet i regionen; UMU, SLU och LTU. Dessa aktörer kom senare att ingå i den utökade samverkansgruppen för projektfinansiering som nu permanentats. Ett särskilt stöd gavs via den upphandlade hållbarhetskonsulten som bidrog med forskningsbaserat stöd kring vikten av samverkan i hållbarhetsintegreringen. Ett starkt fokus har varit på Agenda 2030 målet nr 17 (partnerskap) och genomgående på "samverkan och samskapande". Vi bedömer att utformning och genomförande har varit inkluderande för praktiker och målgrupper, men att representanter för utsatta grupper, intressegrupper etc kunde inkluderas ytterligare för att säkerställa att många behov och erfarenheter kommer med. Agendan har därtill endast varit operativ sedan 2021 så bedömning av inkludering i genomförandet är ännu något för tidigt att bedöma fullt ut även om intervjuvaren indikerar att denna ambition finns.

Systematiskt och reflexivt lärande

Det sista kriterier handlar om hur lärande och utveckling har byggts in i insatsen. Regionen har arbetat med att säkerställa uppföljning, utvärdering och vidare lärande och utveckling, det finns som en del i Agenda styrdokumentet. Den ordinarie uppföljningen inkluderar en årlig uppföljningsrapport; uppföljning av beviljade projektmedel och företagsstöd samt uppföljning av fastställda indikatorer. Därtill görs en uppföljning och utvärdering av regionala resultat genom finansierade regionala utvecklingsinsatser, koppling till RUS. Ett stickprov genomfördes 2022 vad gäller projektansökningar (ansökningarna till ERUF och 1:1-ansökningar). Denna visade att samtliga ansökningar förhöll sig till social, miljömässig hållbarhet i de ansökningar som undersöktes. En djupare genomgång av en andel av projekten visade högre kvalitet i ansökningarna än tidigare dock visade den även att aktörerna tenderar att välja hållbarhetsområden där de är lite starkare samt att det som förfaller svårast är arbetet med målkonflikterna. Fler undersökningar planeras kopplat till dessa resultat. Regionen planerar även att ta fram en uppföljning av vad projektet producerar för resultat genom det som genomförs vilket hittills inte följts upp. Ett arbete pågår med hjälp av en forskare från Chalmers och även Esam har varit inblandad tidigare. Vi bedömer att det tillämpas ett systematiskt och reflexivt lärande som stödjer uppföljning vidareutveckling av insatsen.

Regionens bedömning av hållbarhetsintegreringsarbetet

I den sista delen av resultatredovisningen fokuserar vi på regionens egen bedömning av sitt arbete, utmaningar och styrkor samt vägar framåt. Mål för insatsområdet (inkl Agendan) har varit att *ta fram strukturer för att hållbarhetsintegrera den regionala finansieringen och integrera hållbarhetsdimensionerna i programskrivningsarbetet*. Dessa mål bedöms vara uppfyllda av regionen i och med att en hel del strukturer har tagits fram inom projektet för att hållbarhetsintegrera finansieringen (Agenda för hållbar finansiering, stöd till sökande av finansiering, kompetenshöjning projektstrategier, stödmaterial) samt att projektet arbetat med att hållbarhetsintegrera programskrivningsarbetet.

Styrkor och utmaningar

I samband med fallstudierna gjordes intervjuer med projektledaren för regionens Vägar arbete och delprojektledaren för insatsen kring Agendan. Bland det som framhålls som styrkor i det arbete som har gjorts med agendan är en medveten intention att "försöka göra det "klokt", vilket inneburit att basera arbetet på tidigare erfarenheter om vad som har fungerat samt att inte uppfinna hjulet på nytt utan att även titta på vad andra har gjort.

En annan aspekt har enligt intervjupersonerna varit att arbeta "där det finns ett handlingsutrymme och där förändring är möjlig". Att det kom ett uppdrag via Vägar-programmet anses också som viktigt då det varit en möjliggjort en kraftsamling i regionen. Ytterligare styrkor bedöms vara ett systematiskt arbete kring vad och vilka som måste komma med i arbetet samt den

normativa verkan som Agendan kan ha vilket kan bidra till att skapa en nödvändig normalisering av hållbarhetsarbetet.

Bland de utmaningar som nämns framkommer att det varit svårt att få med politiker och beslutsfattare i arbetet fullt ut. Det finns också en ambition att ytterligare "samköra" finansieringen tex att få med kommunerna men att detta visat sig svårt då kommunerna är så olika. Det har även funnits ett motstånd som beskrivs i intervjuerna som att det yttrar sig som att hållbarhet ibland upplevs "göras" till väldigt svårt men att den bakomliggande orsaken ofta är att det inte ses som viktigt och prioriterat. Detta har enligt intervjupersonerna sin grund i olika personliga värderingar och attityder samt olika kunskapsingångar – att det ses som vårt att mäta och att det är svårt att se förflyttningen.

Det finns även en kvarvarande konfliktyta kring hållbarhet och det ekonomiska och tillväxtorienterade perspektivet. I intervjuerna lyfts även att det finns en grundläggande problematik som handlar om att den statliga styrningen är otydlig vilket gör att regionerna gör på olika sätt och att utvecklingen kunde gått snabbare om det fanns en bättre samsyn kring både krav och uppföljning.

Lärdomar från arbetet

Intervjupersonerna lyfter fram hur en viktig lärdom är att förändring är möjlig att åstadkomma, att det går att skapa förändring och förflyttning mot Agenda 2030-målen. En annan lärdom som tas upp att det går att skapa förändring även då styrkedjan inte är helt perfekt, att man kan nå målen ändå. Ytterligare lärdomar som tas upp handlar om att det är bra med många olika aktörer med i arbetet då det ger mycket större genomslag samt att finansiering är ett kraftfullt styrmedel i hållbarhetsintegreringsarbetet.

Intervjupersonerna lyfter också fram att då det upplevs som svårt att arbeta med hållbarhet av många, blir det viktigt att tänka på att det behövs mycket stöd, ett långsiktigt tänk samt ett fokus på personliga attityder och värderingar. I framtiden kommer arbetet att fokuseras på att ytterligare precisera Agenda arbetet så att det blir mer tydligt till vad som är ett minimum för finansiering. Även arbetet med att utveckla mer och bättre stöd kommer att prioriteras, här kommer ytterligare uppföljningar och utvärderingar vara vägledande i utvecklingen av det arbetet.

Avslutande reflektioner

Vi bedömer att Agenda för regional finansiering uppfyller kriterierna för en lovande praktik. Regionen har arbetat med integrering i programskrivning parallellt med arbetet med Agendan. Hållbarhetsintegrering sker därmed tidigt ansökningsprocessen. Det finns styrning och stöd på flera nivåer och aktörer samt ett aktivt arbete med att institutionalisera förändringar vilket

minskar den risk för urvattning och särkoppling som är vanlig i integreringsarbete (Candel 2017).

Det finns ett aktivt arbete med utmaningar och de svåra avvägningar som behöver göras i hållbarhetsintegreringsarbetet vilket kan bidra till bättre resultat (Bowen et al, 2017). Regionen använder tillväxtmedel som instrument för hållbarhetsarbetet genom att koppla det till Mål 17, vilket skapar ekonomiskt incitament för innovation och kan bidra till innovationshöjd i det ordinarie projekt- och företagsarbetet (tex Uyarra och Flanagan 2009).

Regionens fokus på relationell samverkan kan skapa samsyn och informationsöverföring samt ge synergieffekter mellan olika målområden och därmed ökad möjlighet till positiva effekter i genomförandet (tex Gittell 2010, Jacobsson 2011). Ett fokus på emotionella aspekter och hantera osäkerhet ökar förutsättningarna för framgångsrikt förändringsarbete (tex Kotter, 2001). Samtidigt kvarstår många utmaningar såsom politisk prioritering och en svårighet att förena hållbarhetsmål med det reguljära tillväxtarbetet utifrån kunskapsbrist och intresse hos vissa aktörer. Viktigt för resultat på lång sikt kommer att bli hur arbetet kan leva vidare efter Vägar-programmets slut och vilka insatser som kommer att göras för att fortsätta att lära och utveckla Agenda-arbetet.

Avslutande reflektioner från fallstudierna

Vi kan se att det finns både likheter och skillnader utifrån de fallstudier som har gjorts. Samtidigt som det finns skillnader i vad som har fokuserats samt hur arbetet har bedrivits så finns det flera intressanta likheter mellan hur regionerna har arbetat. Viktiga likheter redovisas i tabellen nedan:

Tabell 3. Liknade tillvägagångsätt i fallstudieregionerna.

Faktorer enligt lovande praktiker	Västerbotten: <i>Agenda för hållbar regional finansiering</i>	Kronoberg: <i>Hållbarhetssäk ring</i>	Jämtland-Härjedalen: <i>Handbok för hållbarhetsbedömningar</i>
Bygger på tidigare gjorda erfarenheter	Bygger på insikter och erfarenheter från JRT och tidigare arbete med finansiering	Bygger vidare på metoder, insikter och erfarenheter från tidigare utvecklingsarbete	Bygger på insikter och erfarenheter från JRT.

Small win-strategi	”Normaliseringsprocess”, gradvis utveckling, utvecklingstrappa	Föra in hållbarhet i det dagliga arbetet, undvika ”pekpinnar”	Försöka implementera samtidigt som vi lär oss, ”vara på expedition”, att bygga en styrning som har ett lärande i processen.
Samsyn, samverkan och samskapande	Vill skapa helhetssyn och att sökande ska möta samma budskap från olika finansiärer. Samverkan och samskapande, Mål 17	Vill skapa helhetssyn i regionen, samverkan och medskapande metoder	Bygga strukturer för att öka förmågan att samordna insatser för genomförandet, följa upp och utvärdera det regionala tillväxtarbetet
Målkonflikter	Har arbetat med att stärka aktörers förmåga att arbeta med målkonflikter genom utveckling av illustrativa case	Har medvetet valt områden med många målkonflikter - där verktyget för hållbarhetsstyrning gör skillnad.	Aktivt arbete med att belysa målkonflikter och inte vara ”konflikträdda”
Praktisk operationalisering av övergripande hållbarhetsmål	Målmatrix och hållbarhetsutmaningar	Horisontella hållbarhetsnycklar	Hållbarhetsfrågebatteri
Utforskande arbetssätt i kombination med resultatorientering	<ul style="list-style-type: none"> • Samverkansgrupp • Lärande med andra regioner • Testat på målgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotperiod • Testat på målgrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Utforskande arbetet med tankesmedjan • Lärande från/med andra regioner • Testat på målgrupper

Utifrån en jämförelse av fallstudierna så kan vi konstatera att samtliga regioner har tagit avstamp i sitt arbete utifrån tidigare gjorda erfarenheter i liknade satsningar, såsom Jämställd regional tillväxt. Samtliga regioner har även en tydlig strategi för ”small wins”, det vill säga en förändring nedbruten på många små steg i vilket resultatet från ett steg också indikerar vilket som bör bli det nästa steget. I ”small wins” strategier är en viktig del ofta att hela tiden återkoppla och redovisa uppnådda vinster samt att institutionalisera förändringar in i ordinarie strukturer, vilket vi ser att regionerna har arbetat med. Small wins kan beskrivas som:

"A small win is a concrete, complete, implemented outcome of moderate importance. By itself, one small win may seem unimportant. A series of wins at small but significant tasks, however, reveals a pattern that may attract allies, deter opponents, and lower resistance to subsequent proposals. Small wins are controllable opportunities that produce visible results." (Weick 1984, s.43).

En "small win" strategi har ofta visat sig framgångsrik i att hantera komplexa samhällsutmaningar, särskilt i fall då det kan finnas flera möjliga utvecklingsvägar och som delvis är motsägelsefulla (inbegriper olika utvecklingsdilemman) och där målet för förändringsarbetet i hög grad kännetecknas av osäkerhet.

Det har funnits en tydlig strategi om att kombinera styrning, stöd och kunskapshöjning i förändringsstrategin. De insatser som har gjorts har testats både under och efter framtagandet och uppföljning och lärande har utgjort viktig del. Small wins strategier kan vara framgångsrika i arbetet men kan samtidigt vara en utmaning om de som ska tillämpa den inte kan se hur det "större målet" kan nås. En reflektion är att fallstudierna visar att hållbarhetintegrering inom tillväxtpolitiken öppnar upp för en omtolkning av vad som ska beaktas i ekonomiska analyser vilket kan leda till konflikter i hur uppdraget ska tolkas och genomföras. Att balansera de tre dimensionerna (dvs sociala, ekonomiska och miljömässiga perspektiv) kräver en kapacitet att kunna hantera svåra avvägningar. Vi kan konstatera att regionerna har uppmärksammat betydelsen av attityder, värderingar samt kunskap och kompetenshöjning samt att ett aktivt arbete har funnits kring att arbeta med både gemensamt meningsskapande och meningsgivande.

Här är det också intressant att se hur målkonflikter betonas som en nyckelaspekt i regionernas hållbarhetsarbete och hur det har lyfts fram som ett verktyg i arbetet framåt, snarare än ett hinder. Samtliga upplever också att de har skapat förändring trots att det finns motstånd och att ledning och politiker inte alltid är med, vilket är intressant då det ifrågasätter antagandet om att hela styrkedjan måste vara intakt. Ett viktigt fokus har därtill varit på att skapa ägarskap hos många, och inte enbart i ledningen. Istället har fokus varit på att skapa ett distribuerat ledarskap med ägarskap och handlingsförmåga hos de aktörer som ses som viktiga för genomförandet. Denna typ av strategi har visat sig positiv i komplexa förändringsarbeten som involverar sociala, emotionella och kulturella aspekter (Kloosterman et al 2012, Uhl-Bien 2006).

Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget

Regeringsuppdraget innebar att Tillväxtverket under perioden 2019–2022 skulle fördela minst 89 000 000 kronor till insatser för att utveckla och stärka arbetet med ekonomisk, social och miljömässig hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet inklusive sammanhållningspolitiken.

Enligt regeringsuppdraget skulle Tillväxtverket särskilt bidra till:

- att sprida erfarenheter från relevant forskning,
- samverkan mellan landstingen och Gotlands kommun och statliga myndigheter, inkl. länsstyrelserna samt övriga relevanta aktörer
- att kunskaper och erfarenheter, om bland annat hur olika perspektiv och aktörer kan bidra till hållbar utveckling, sprids mellan landstingen och Gotlandskommun, statliga myndigheter, inklusive länsstyrelserna, och övriga relevanta aktörer,
- att utveckla verktyg och metoder för hur arbetet kan utvecklas, och
- att utveckla handläggningen av projektmedel, regionala företagsstöd och stöd till kommersiell service.

Uppdraget innebar därmed ett brett uppdrag att stödja regionerna i deras arbete med att främja och utveckla hållbarhetsarbetet.

Tillväxtverket skulle även i syfte att ta tillvara kunskaper och erfarenheter i genomförandet av uppdraget föra dialog med bland annat Jämställdhetsmyndigheten, länsstyrelserna, Naturvårdsverket, Riksantikvarieämbetet, Statens energimyndighet, Statens jordbruksverk, Statens kulturråd, Verket för innovationssystem, landstingen och Gotlands kommun samt Sveriges Kommuner och Landsting (SKL).

Tillväxtverkets genomförande av regeringsuppdraget

Intervjuerna visar att Tillväxtverket var väl rustade att ta emot regeringsuppdraget när det landade på myndigheten i juni 2019.

Myndigheten kom igång väl med att förbereda genomförandet och utlysa medel till regionerna, men när pandemin covid -19 drabbade landet i början av 2020 förändrades förutsättningarna kraftigt. Tillväxtverket fick uppdraget om korttidsarbete och detta kom att prioriteras högre än stora delar av den ordinarie verksamheten, inklusive Vägar till hållbar utveckling, som kom att förlora betydande personalresurser under lång tid. En chef på Tillväxtverket med god insyn i genomförandet beskriver det som att:

Vi väldigt väl rustade. Sen hände pandemin. Då blev det rörligt och uppdraget bytte chef. Under programperioden har uppdraget bytt chef tre gånger och vi har bytt både projektledare och personal. Det är väldigt mycket rörlighet. Jag skyller det på pandemin att det blev så rörligt. Innan pandemin var vi väl förberedda.

För myndigheten var detta ett ovanligt stort och viktigt uppdrag, men intervjuerna visar att Tillväxtverket själva menar att myndigheten inte riktigt maktade med uppdraget. Myndigheten uppger även att de i de inledande skedena innan pandemin inträffade, underskattade regionernas behov av stöd, exempelvis i form av mer och tätare dialog och ytterligare medarbetare i programmet.

Även internt på myndigheten blev det svårt att arbeta med genomförandet på ett sådant sätt att hållbarhetsintegreringen kunde gå i takt på Tillväxtverket med den utveckling som myndigheten förväntade sig i regionerna. Detta hade varit särskilt värdefullt inom de delar som rör insatsområde tre Finansiering, där regionerna kommit att utveckla en rad egna stöd, som Tillväxtverket nu behöver förhålla sig till, i sitt arbete med att hållbarhetsintegrera stöden och uppföljningen av dem på ett sätt som fungerar nationellt. Detta arbete sker i en annan del av myndigheten och det har varit svårt att samordna arbetet mellan de olika uppdragen. En nyckelperson som arbetar med hållbarhetsintegreringen av stöden i en annan del av myndigheten beskriver det så här:

Regionerna har fått stöd att utveckla egna metoder genom Vägar till hållbar utveckling. Nu ser det olika ut i olika regioner, men vi vill kunna följa upp på nationell nivå. Vissa regioner har kommit jättelångt och tagit fram jättebra saker. Andra regioner väntar på Tillväxtverket. Vi kom in i detta lite i efterhand, det var inte synkat från början. Jag vet inte riktigt varför det blev så, men uppdragen ligger på olika delar av Tillväxtverket. De har funnits under lång tid, men samordningen mellan regeringsuppdragen har saknats.

I teamet som arbetar med Vägar till hållbar utveckling, är upplevelsen att de har förväntats samverka – kroka arm - med andra delar av myndigheten, men att de andra delarna inte alltid varit medvetna om, eller fått i uppdrag från sina chefer att samarbeta med Vägar-teamet. Det har lett till en svårighet att få till fungerande samarbeten. Teamet upplever även att de saknade det stöd från styrgruppen som hade varit nödvändigt för att bereda vägen för dem att skapa en intern efterfrågan på uppdragets resultat, en mottagarkapacitet i organisationen och att tidigt lyckas etablera de nödvändiga samarbetena internt. Även från chefsnivån finns en medvetenhet om att cheferna hade kunnat göra mer för att bereda väg för uppdraget.

Som chefskollektiv kanske vi skulle ha engagerat oss mer kraftfullt. Det gäller kanske inte bara enhetschefen utan även resten av chefskollektivet. Jag tror att om inte pandemin hade hänt och Tillväxtverket fått uppdraget om korttidsarbete, så hade man gjort det.

De interna utmaningarna kan ha varit en anledning till att myndigheten prioriterade arbetet med regionerna. En annan chef på myndigheten uttrycker sig kring detta på följande sätt:

Det har varit lättare att arbeta och flytta fram positionerna och sakkunskapen i arbetet med regionerna, än i vår egen myndighet. Det har varit lättare att jobba med de externa aktörerna, än med våra interna processer. Det har gjorts punktinsatser med våra interna verksamheter som direkt har rört regionerna. Men det har varit ett lite tunt ägande av programmet. Det har varit svårt att se mervärdet som detta skulle ha skapat även för oss.

Samtidigt gjorde uppdraget med korttidsarbetet att det under en lång tid i början av programgenomförandet var svårt för Vägarteamet att hinna med mycket annat är att sköta den löpande handläggningen och upprätthålla en rimlig hygien nivå i genomförandet. Intervjuerna från den tiden visar tydligt på den press som både handläggare och projektledare var under, under denna period.

Genom att programgenomförandet var så pressat resursmässigt så tidigt under genomförandet, blev det också svårt att erbjuda det stöd till regionerna som ursprungligen hade planerats för genomförandet. En del i detta var stödet till insatsområde tre, finansiering, som kom att dröja lång tid innan det kom igång. För detta fanns inledningsvis en god plan för hur samarbetet med regionerna skulle gå till och avsatt personal med kompetens inom dessa delar, även om detta på grund av pandemin och uppdraget om korttidsarbete, inte kom att realiseras.

När pandemin bedarrat, återfick Vägarterteamet successivt de avsedda personalresurserna. Arbetet har efterhand tagit mer fart och stödet till regionerna fasats upp. I detta har ingått sådant som stöd till hållbarhetsintegreringen av ERUF-medel, myndighetssamverkan och erbjudanden till regionerna att delta i peer-review med egna case tillsammans med myndighetsgruppen. Myndigheten har även erbjudit återkommande lärpas och erfarenhetsträffar, som varit mycket uppskattade av regionerna.

Tillväxtverket har i sitt regleringsbrev fått i uppdrag att hållbarhetsintegrera projektmedel och företagsstöd samt ta fram en gemensam uppföljning av 1:1-medlen, ett arbete som kommer att pågå till 2030. Tillväxtverket har numera även ett särskilt team som arbetar med hur myndigheten ska arbeta när det sätter igång olika regeringsuppdrag och vad som är nödvändigt att säkra inför att arbetet sätts igång.

Samtidigt tyder intervjuerna med chefer på Tillväxtverket på att myndigheten inte kommer att avsätta resurser för att fortsätta arbetet med stödjande regionernas arbete med hållbarhetsintegrering när regeringsuppdraget har avslutats. En chef uttrycker det på följande sätt:

Vi har tidigare haft hållbarhetsdialogen med regionerna, men framåt kommer vi inte längre att ha resurser till det. Om vi inte får ett uppdrag som specifikt pekar på detta, så kommer Tillväxtverkets hållbarhetsarbete mot regionerna att var på väldigt övergripande nivå "Hur går

*det med RUS?" "Kom ihåg att arbeta med hållbarhet".
Men att arbeta med det som ingår i HRU [dvs Vägar-
uppdraget], kommer vi inte att ha resurser till.*

Under intervjuer med nyckelpersoner som arbetar med hållbarhetsintegrering i andra delar av myndigheten, uttrycks dock en tillförsikt inför att myndighetens eget arbete med hållbarhetsintegrering kommer att fortsätta. En av dessa påpekar även att det kommer nya förordningar efter årsskiftet, med tydligare fokus på hållbar utveckling, till skillnad från det tidigare fokuset på tillväxt. Det ses som en möjlighet att ge en tydligare vägvisning mot hållbar regional utveckling framöver.

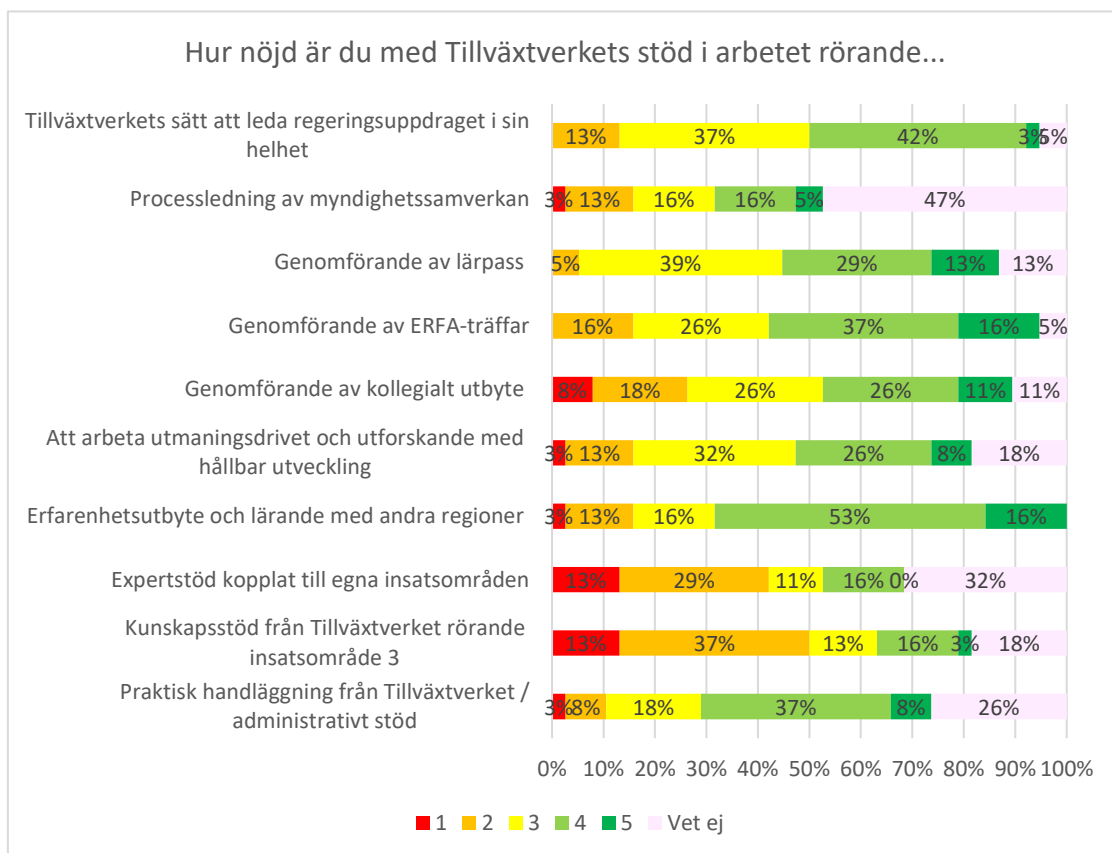
Tillväxtverkets stöd till regionerna

Tillväxtverkets stöd till regionernas genomförande har – utöver handläggning av ansökningar och dialog kring detta – bestått av ett antal olika delar:

- Erfarenhetsträffar för regionala projektledare och delprojektledare för att dela erfarenheter och lärdomar från det regionala genomförandet
- Kollegialt utbyte och lärseminarier: Det kollegiala utbytet har innefattat träffar där olika delar av de regionala tjänstemannaorganisationerna och även deltagande från politiken. Lärseminarierna har haft olika tematisk inriktning, exempelvis kring Agenda 2030, hållbarhetsintegrering av ERUF, klimatförändringar, intersektionalitet, hållbar produktion och konsumtion, cirkulär ekonomi
- Gemensam plattform för delning av material, löpande diskussioner med mera via MS Teams
- Konsultstöd till regionerna för programskrivningen av ERUF – ett frivilligt stöd som regionerna kunnat använda sig av i arbetet med integrering av hållbar utveckling i ERUF-programmeringen
- Dialogstöd rörande insatsområde 3 om hållbar finansiering samt erbjudande om regionala workshops om hållbar finansiering till regionerna via upphandlad konsult.
- Erbjudande till regionerna om dialog med nationella expertmyndigheter. Stödet erbjuds som peer review där de regionala projektgrupperna får presentera ett delprojekt/aktivitet/utmaning som de får feedback på från experter på de statliga myndigheterna.

Vi uppfattar i utvärderingen att regionerna generellt varit nöjda med framförallt erfa-träffar där man fått dela erfarenheter och lära från varandra under relativt fria, lättsamma och engagerande former där Tillväxtverket får goda omdömen för sin processledning. Detta syns i våra enkäter som vi genomfört löpande, samt även från våra intervjuer med regionerna. Nöjdheten med erfa-träffarna har också ökat under projektperioden. Erfa-träffarna har bidragit med inspiration, lärande och kontakter med andra regioner.

Figur 16. Hur nöjd är du med Tillväxtverkets stöd i arbetet rörande... (skala 1-5 där 1 = inte alls nöjd och 5 = i högsta grad nöjd)



Nöjdheten med det kollegiala utbytet och lärpass får generellt något lägre omdöme av regionerna. Framförallt uppfattas de delar av det kollegiala utbytet som inkluderat politiker som otydligt vad gäller syfte och genomförande. Vidare har ambitionen att gruppera regionerna utifrån inriktning i arbetet upplevts fungera mindre väl av många regioner. Istället har några regioner tagit initiativ till egna grupperingar där man arbetat med lärande.

Erfarenhetsutbyte, kollegialt utbyte och lärpass har löpt genom hela projektperioden och varit obligatoriskt för regionerna att delta i. Vidare har frivilliga stöd erbjudits till regionerna. Bland annat erbjöds konsultstöd till hållbarhetsintegrering inom ERUF-programmeringen i början av projektperioden. De regionala arbetsgrupperna har haft olika förutsättningar att få tillgång till forum där de kan påverka programskrivningen för ERUF. Vidare har vissa regioner bedömt att arbetet och stödet kommit igång alldeles för sent för att kunna få någon reell påverkan, medan det för andra regioner har varit möjligt. Regionerna upplever därmed en varierad nytta av just detta stöd, men generellt bedöms nyttan som låg.

Stödet via nationella myndigheter upplevs fungerat väl för dem som nyttjat detta, men detta har varit en mindre insats inom Vägar-uppdraget. Myndigheterna har inte haft extra resurser inom regeringsuppdraget.

Vad gäller stöd och samordning inom insatsområde 3, upplever regionerna inte att de fått det stöd som de förväntat sig. Under intervjuerna framkommer att detta medfört att regioner i många fall har väntat in Tillväxtverket. De uttrycker även en frustration över att regionerna på grund av detta har utvecklat olika verktyg och sätt att göra hållbarhetsbedömningar av sin finansiering. De uppger även i många fall att det vore värdefullt om regionerna arbetade mer lika inom dessa områden.

Däremot är regionerna överlag nöjda med den praktiska handläggningen från Tillväxtverket och det administrativa stödet från myndigheten. Det gäller även myndighetens sätt att leda regeringsuppdraget i sin helhet.

Slutsatser – har Tillväxtverket förstärkt det regionala genomförandet?

Ett tidigt vägval som blev uppskattat av regionerna var att Tillväxtverket valde att genomföra programmet med en så tydlig inriktning mot integrering i det ordinarie arbetet och de ordinarie processerna. Myndigheten möjliggjorde för regionerna att använda medlen för att förstärka det arbete som regionerna redan gjorde. Istället för att skapa avgränsade projekt, blev det därför möjligt att låta medlen nyttjas till att stärka hållbarhetsperspektivet i ordinarie processer och skapa arbetsgrupper från olika enheter och avdelningar på regionerna, som deltog i arbetet inte enbart som projektmedarbetare utan också som representanter för sin del av verksamheten, för att ta tillbaka kunskaper och driva arbetet i den egna enheten eller verksamheten. Detta bedömer utvärderingen har varit betydelsefullt för att skapa de möjligheter till integrering och implementering i ordinarie verksamhet som många regioner uppskattat och dragit nytta av.

Tillväxtverkets upplägg med stor frihet för regionerna genom de två fria insatsområdena, har präglat genomförandet. Det har varit en styrka för regionerna att regeringsuppdraget gav så goda möjligheter till anpassning efter lokala behov. Samtidigt har det gett upphov till att regeringsuppdraget nyttjats som en experimentverkstad, där alla regioner har resultat inom något område, samtidigt som få har uppnått resultat som liknar eller är jämförbara med varandra. För att ta tillvara alla de resultat som skapats under regeringsuppdraget, vore det värdefullt med ett fortsatt uppdrag, där regioner kan lära av varandra och där arbetssätt, metoder och verktyg som skapats i en region kan generaliseras, spridas och skalas upp på nationell nivå.

Stödet till insatsområde 3, finansiering, kom igång för sent och upplevdes otillräckligt av regionerna., Vidare beskriver regionerna att samordningen brustit mellan Vägar-uppdraget andra uppdrag och processer på Tillväxtverket. Detta har sammantaget försenat arbetet i regionerna inom insatsområde 3 och medfört att resultaten inte hunnit utvecklas och testas i den utsträckning som ursprungligen planerats. Vidare har den bristande samordningen och ledarskapet för arbetet inom insatsområde 3, såväl internt på Tillväxtverket som mellan regionerna, gjort att insatsområde 3 beskrivs som ineffektivt och förvirrande av många på regional nivå. Utvärderingen gör

bedömningen att Tillväxtverket, genom hur myndigheten organiserade och resurssatte arbetet inom insatsområde 3, försatt möjligheten att skapa den nationella samordning och det ledarskap som regionerna förväntade sig inom detta insatsområde. Det skapade även en frustration i regionerna och har lett till en situation där regionerna har tagit fram en rad olika stöd för hållbarhetsintegrering av sin finansiering, vilket kan vara utmanande i en situation där det även finns önskemål på nationell samordning och uppföljning.

Enkäten som gjordes under våren 2022 visar att regionerna, trots myndighetens utmaningar under pandemin, är relativt nöjda med det stöd som myndigheten erbjudit regionerna under genomförandet. Störst är nöjdheten med erfa-träffarna, där 85 procent av regionerna uppger att de är nöjda i viss utsträckning eller mer, varav 69 procentenheter är nöjda i hög eller mycket hög utsträckning. På frågan om hur nöjda regionerna är med Tillväxtverkets sätt att leda regeringsuppdraget i sin helhet, anger 82 procent att de är nöjda i viss utsträckning eller mer, varav 45 procentenheter är nöjda i hög eller mycket hög utsträckning.

Rekommendationer

I detta avslutande kapitel presenteras utvärderarnas rekommendationer inför det fortsatta arbetet med hållbar regional utveckling. Det inleds med rekommendationer till Regeringskansliet, därefter följer rekommendationer till Tillväxtverket och till regionerna.

Rekommendationer till Regeringskansliet

Mobilisera för hållbar utveckling

Utvärderingen rekommenderar att ge ett nytt uppdrag till Tillväxtverket för att driva på arbetet med hållbarhetsintegrering i det regionala utvecklingsarbetet. Det behövs för att regionerna och Tillväxtverket ska få tillräcklig uthållighet i implementering av egna metoder och för att pröva metoder som tagits fram av andra regioner. Utvärderingen bedömer att det är viktigt att tillvarata det momentum som skapats genom regeringsuppdraget. Utan ett nytt regeringsuppdrag eller utlysning som tar vid där detta upphör, finns risk att arbetet tappar fart och att processer, strukturer och samverkan som uppbyggts under uppdraget, delvis tunnas ut eller upphör. Ett nytt regeringsuppdrag eller utlysning vore värdefullt för att förvalta, utveckla och sprida den gjorda investeringen i hållbar regional utveckling.

Vi rekommenderar även att styrningen mot hållbar utveckling blir en tydligare del av regionernas grunduppdrag. Detta möjliggör ett mer distribuerat ledarskap för hållbar utveckling regionalt och gör detta till en tydligare del i regionernas ordinarie verksamhet istället för att bedrivas i projektverksamhet. Vi ser ett behov av att tydliggöra att integrering av hållbar utveckling är det förväntade och nödvändiga arbetssättet i ordinarie verksamhet, inte ett valbart alternativ.

Ställ om mot hållbar utveckling

Designen av ett nytt uppdrag behöver vara tydligt inriktad på omställning, implementering och evidens baserat på landvinningar hittills. För detta krävs en analys av de förflyttningar som gjorts inom ramen för detta regeringsuppdrag. Vårt förslag är att uppdraget bygger på att möjliggöra nationell spridning av lovande praktiker i regionerna.

Regionernas villkorsrapportering är ett styrmedel som i ökad utsträckning kan nyttjas för att styra mot hållbar utveckling. Genom att precisera vilka uppgifter som regionerna ska lämna in i sina villkorsrapporteringar, kan Regeringen förtydliga förväntningarna på regionernas arbete med hållbar regional utveckling. Detta uppfattas av flera regioner som ett kraftfullt verktyg för att driva förändring i det regionala utvecklingsarbetet.

Etablera hållbar utveckling i ordinarie strukturer och processer

Vi har i utvärderingen sett att Tillväxtverket i hög grad hanterat uppdraget vid sidan av ordinarie processer, med vissa undantag. För att undvika detta i framtiden menar vi att Regeringskansliet i kommande uppdrag inom området bör:

- Skriva in att Tillväxtverket ska tillämpa ett systemperspektiv i samtliga uppdrag.
- Skriva in hållbarhet/hållbarhetsintegrering i alla uppdrag till berörda myndigheter och göra det till en ordinarie del av den regionala utvecklingspolitiken.

För att ytterligare förstärka integreringen av hållbar utveckling som perspektiv bör hållbarhet och hållbarhetsintegrering vara en stående punkt på agendor i chefsgrupper och partnerskap.

Vi bedömer också att det kan vara en god idé att överväga att tillämpa modellregioner som arbetssätt för att visa vägen framåt, samt att förstärka samordnaren för Agenda 2030.

Lär för hållbar utveckling

Vi rekommenderar Regeringskansliet att ge Tillväxtanalys i uppdrag ta fram bättre underlag till regeringen om hur hållbarhetsintegrering av processer påverkar målpåfyllelse inom den regionala utvecklingspolitiken.

Rekommendationer till Tillväxtverket

Resurser till hållbar utveckling

Utvärderingen bedömer att Tillväxtverket behöver investera i och utveckla sin egen organisation och kompetens inom hållbarhet. Regionerna har med detta regeringsuppdrag genomfört ett kunskapslyft, utvecklat verktyg, metoder och arbetssätt. Motsvarande har inte skett i samma utsträckning på Tillväxtverket. Regionerna ligger i flera avseenden längre fram inom området än Tillväxtverket. Ska myndigheten uppfattas som en myndighet som kan ge regionerna stöd i arbetet med hållbar utveckling, behöver den egna kompetensen utvecklas och stärkas.

Ett exempel är att Tillväxtverket sedan 2017 haft ett regeringsuppdrag att utveckla hållbara företagsstöd som sedan 2022 också innefattar projektmedelsverksamheten (där myndigheten valt att fokusera på 1:1-anslaget). Det arbetet har inte synkats i tillräckligt hög grad med Vägaruppdraget och resursen som tillsatts att arbeta med frågan är mycket begränsad. Detta trots att den potentiella effekten av styrning mot hållbar utveckling genom finansieringsinstrumenten är betydande. Detta arbete behöver prioriteras högre och drivas i samråd med regionerna för att dra nytta av deras kunskap och det utvecklingsarbete som bedrivits inom regeringsuppdraget.

Mobilisera för hållbar utveckling

Vi bedömer att det finns en stor osäkerhet i regionerna om vad som kommer att hända efter att regeringsuppdraget har avslutats. Det finns därför ett behov att Tillväxtverket tydligt kan kommunicera vad som kommer härnäst och hur Tillväxtverket avser att arbeta vidare med att förvalta resultaten från regeringsuppdraget, samt vilket stöd som regionerna kan förvänta sig i arbetet med hållbar regional utveckling. Det behövs en tydlighet gentemot regionerna i vad de förväntas arbeta vidare med själva, och på vilka sätt Tillväxtverket kommer att stödja deras arbete. Vi tror att det finns ett behov av att ansvariga chefer på Tillväxtverket medverkar i den kommunikationen.

Ställ om mot hållbar utveckling

Utvärderingen menar att det finns ett fortsatt behov att pröva evidensen i de arbetssätt, verktyg och metoder som utvecklats i regionerna. Vi ser att det finns ett behov och en potential i att stödja regionerna i att pröva evidensen, genom tydliga erbjudanden till regionerna. För att få kraft i ett sådant arbete behövs sannolikt ett nytt uppdrag, eftersom våra intervjuer indikerar att Tillväxtverket inte ser att de för tillfället har möjlighet att driva ett sådant arbete inom ramen för befintliga uppdrag och processer. Om Tillväxtverket får ett nytt uppdrag, kan det med fördel utformas genom riktade utlysningar där enskilda och/eller grupper av regioner ges möjlighet att ytterligare arbeta med verifiering och tester i ordinarie verksamhet, i kombination med aktiviteter för spridning och lärande. I de lovande praktikerna som vi identifierat i utvärderingen finns redan viss evidens. Utvärderingen bedömer att en sådan insats har möjlighet att vara både implementerande och innovationsdrivande i hållbarhetsarbetet i regionerna.

Det behövs en fortsatt dialog och utvecklingsarbete kring att tydliggöra målen för hållbar regional utveckling. Det har funnits en ganska omfattande diskussion under genomförandet av regeringsuppdraget om hur man ska se på odelbarheten mellan hållbarhetsdimensionerna såväl som de globala målen i Agenda 2030. Vi uppfattar att man kommit framåt i de diskussionerna under projektperioden, men också att det finns kvar olika uppfattningar. Vi bedömer att oklarheten tagit mycket tid och energi i genomförandet, särskilt i inledningen av regeringsuppdraget. Att Tillväxtverket kan formulera en tydlig agenda för hur de ser på hållbarhetsmål och hur dessa kan mätas är ett behov som kvarstår. Ett arbete har gjorts inom ramen för ERUF, något som återstår att utvärdera effekterna av, men behovet finns även inom andra områden. Det behövs en röd tråd i hur myndigheten hanterar hållbarhetsmål inom sina ansvarsområden.

Etablera hållbar utveckling i ordinarie strukturer och processer

Utvärderingen bedömer att Tillväxtverket bör ta ett aktivt ägarskap över processer som är gemensamma för samtliga regioner och samordna uppdrag och processer internt på myndigheten. Regionerna ser ett stort värde i samordning av utvecklingsarbetet framåt inom områden som hur man arbetar med projektfinansiering, företagsstöd och stöd till kommersiell service. Det vill säga områden som skulle fokuserats i regeringsuppdraget, men där Tillväxtverket inte tagit ledarskap för samordning av

utvecklingsarbetet. Detta är bara några exempel och vi ser att myndigheten behöver identifiera vilka styrmedel och delar av den ordinarie verksamheten där de kan fortsätta arbetet med att stärka hållbar regional utveckling. Tillväxtverket behöver styra mot hållbarhet på likvärdigt sätt genom hela myndighetens verksamhet och tillämpa ett systemperspektiv i myndighetens arbete. Exempelvis behöver krav och kriterier för hållbarhet harmonisera mellan ERUF:s Min Ansökan och regionala medfinansieringsformulär.

Tillväxtverket är förvaltande myndighet för ERUF. Det är ett kraftfullt instrument med stor potential att bidra till hållbar regional utveckling. Det är viktigt att i samverkan med regionerna verka för kraftfulla mobiliseringsprocesser, ge stöd till projektägare med mera för att få fram bra projekt som har potential att driva omställning mot hållbar regional utveckling.

Tillväxtverket behöver vidare prioritera arbetet med att uppnå en likvärdig bedömning och handläggning av projektens hållbarhetsanalys. Ett användarstöd till handläggare finns och det har uppdaterats till den nya programperioden, bland annat genom texter som tillkommit genom arbetet i regeringsuppdraget. För att uppnå likvärdig handläggning och bedömning av hållbarhet i projekten, behövs utbildning och gemensamt kunskapsutbyte och erfarenhetsdelning mellan handläggare, samt bedömggrupper med kompetens inom hållbar utveckling för bedömning av projekt. Därtill kan egen granskning av bedömning av projekt i olika regioner ge information om likvärdigheten i bedömningar. Arbetet med att fortsätta utveckla NYPS och Min ansökan för att stödja hållbarhetsintegreringen av olika stöd är också ett fortsatt behov och bör prioriteras högt.

Lär för hållbar utveckling

Erfarenhetsutbyte och lärande har varit uppskattade inslag inom regeringsuppdraget. Tillväxtverket bör därför verka för fortsatt erfarenhetsutbyte och lärande inom området. Detta bör genomföras inom ordinarie nätverk, forum och uppdrag, under förutsättning att det inte kommer något nytt särskilt regeringsuppdrag att fortsätta det påbörjade arbetet inom. Erfarenhetsutbyte och lärande behöver hängas upp på något för att bli relevant och uthålligt över tid. Regeringsuppdraget har varit ett naturligt sammanhang att dela erfarenheter. Därigenom har det bidragit till fokus i arbetet.

Det finns ett fortsatt behov att stötta och föra dialog med och mellan regionerna i relation till olika sakfrågor i arbetet med hållbar regional utveckling. Tillväxtverket behöver identifiera den typen av frågor. Några exempel som vi fångat upp i utvärderingsarbetet är arbetet med att synliggöra målkonflikter, fatta hållbara beslut, finansiering och samordning av ERUF med hantering av anslag 1:1 med mera.

Tillväxtverket bör fortsätta arbetet genom att synliggöra och kommunicera resultat från regeringsuppdraget som ett verktyg för att driva lärande och förändringsarbete regionalt. Vi menar vidare att Tillväxtverket bör arbeta

med kriterierna för lovande praktiker för att identifiera lärande exempel för andra regioner att lära från och inspireras av.

Vi ser även en potential framåt i lärandet mellan Tillväxtverket och regionerna inom hållbar finansiering, där Tillväxtverket har ett pågående regeringsuppdrag att stärka hållbarheten i företagsstöd och projektverksamhet. Här finns en potential för lärande och samordning genom att handläggare på Tillväxtverket och regionerna ges möjlighet till att prata ihop sig och lära av varandra i arbetet med hållbarhetsanalysen och vilka frågor som ställs till stödsökande, samt hur ansökningar bedöms.

Rekommendationer till regionerna

Resurser för hållbar utveckling

Utvärderingen visar att flera regioner gjort betydande förflyttningar i sin styrning, sina arbetsätt och metoder för att åstadkomma en hållbar regional utveckling. Andra har inte gjort lika betydande förflyttningar, men har uppnått mer avgränsade resultat. Det finns en stor potential i att förvalta och vidareutveckla dessa resultat. I detta ingår att säkerställa hantering av de tre beroendena vi pekat på i denna rapport, genom att skapa förutsättningar i form av beslut, prioriteringar, dokumentation av exempelvis processer, modeller, kriterier och verktyg, tilldelning av resurser samt kontinuerlig uppföljning och uthållighet i arbetet.

Mobilisera för hållbar utveckling

Vi har i utvärderingen sett att många regioner utvecklat arbetsätt på tvären i organisationerna och arbetat med breda, kompetensutvecklande och kapacitetshöjande insatser. Vi ser ett behov framåt av att regionerna verkar för ett brett *distribuerat* ledarskap/ägarskap för hållbarhet och undviker ensidigt fokus på vissa grupper eller funktioner i organisationerna.

Vi rekommenderar även att arbeta med att stärka en *relationell samverkan* bland regionens aktörer som möjliggör informationsutbyte och gemensamt lärande mellan sektorer, nivåer och aktörer. I detta arbete är det viktigt att fokusera på:

- *sociala* (tex relationsskapande, adressera makt och professionsrevir),
- *kulturella* (tex organisationskultur och befintlig kunskapsregim) och
- *emotionella* (tex osäkerhet, rädsla, hopplöshet) aspekter i hållbarhetsintegreringsarbetet.

Det behövs fortsatt fokus på att utveckla styrformer, arbetsätt och kompetens i relation till dessa aspekter i styrning och genomförande av insatser.

Dessa rekommendationer ställer höga krav på ett distribuerat regionalt ledarskap, där individer är aktiva förändringsledare. Vi menar därför att det är viktigt att regionerna fortsatt verkar för en *bred kulturförändring* som främjar

individens förmåga att få saker att hända och minskar beroendet av projektgrupper, konsulter och eventuella brott i styrkedjor.

Ställ om mot hållbar utveckling

I utveckling av arbetssätt inom olika områden har vi i våra fallstudier sett ett antal viktiga faktorer för att nå framgång och konkreta resultat. Faktorer som vi bedömer som särskilt viktiga för regionerna att uppmärksamma är att:

- Fokusera på *hållbarhetskongflikter/dilemman* som verktyg i integreringsarbetet (jämför gärna med utvecklingsdilemman i praktiskt förändringsarbete).
- Arbeta utifrån ett *small wins*-tankesätt, det vill säga utveckling i små steg, där resultaten successivt kan visa vägen framåt.

I rekommendationerna till Regeringskansliet och Tillväxtverket (ovan) har vi argumenterat för betydelsen av ett systemperspektiv i styrningen mot hållbar utveckling och i genomförandet av insatser. Detsamma menar vi gäller i regionernas fortsatta arbete. Det innebär bland annat att fokusera på hur de hållbarhetsintegrerade processerna ska se ut och göra en tydlig färdplan för omställningen.

Finansieringsinstrumentet är ett kraftfullt verktyg för att åstadkomma förändring. Vi ser här ett behov av att tillämpa ett systemtänk på hela den regionala finansieringen, det vill säga att se hela systemet av olika stöd och beroendena mellan dem.

Etablera hållbar utveckling i ordinarie strukturer och processer

Utvärderingen har visat att arbete med hållbar utveckling kräver en organisering för tvärgående arbete både internt och externt, där olika kompetenser kombineras och bidrar med sina perspektiv. Här ser vi ett behov av att regionerna håller i dessa arbetssätt och inte faller tillbaka till de organisatoriska "stuprören".

De regionala utvecklingsstrategierna och projektmedelsförordningen lägger ansvaret för att definiera HUR-frågan rörande hållbar utveckling på tjänstepersonerna. Det behövs ett moget och modigt ledarskap som tar detta ansvar och gör den tilldelade rollen att definiera HUR:et till sin.

Lär för hållbar utveckling

Kommunikation har visat sig vara ett viktigt verktyg i uppdrag för att skapa engagemang och lärande. Vi rekommenderar därför att regionerna lyfter fram *lovande praktiker* som ett sätt att skapa lärande, spridning och minska risken för "hållbarhetströtthet". Vi bedömer också att det är viktigt att synliggöra att utveckling har skett och att vissa regioner har kommit långt.

En rekommendation inför fortsatt arbete är vidare att "provtrycka" den egna förändringsteorin mot modeller/metoder där det finns rimligt säker kunskap om att de fungerar och hur de kan implementeras i de egna processerna. På

så sätt kan man leta efter stöd för troliga effekter och definiera vad som ska mätas och utvärderas vad gäller resultat och effekter av arbetet.

Referenser

- Bowen, K. et al (2017). Implementing the “Sustainable Development Goals”: towards addressing three key governance challenges—collective action, trade-offs, and accountability, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Volumes 26–27, 2017, p. 90-96
- Candel, J. J. (2017). Holy grail or inflated expectations? The success and failure of Integrated Policy Strategies. *Policy Studies*, 38(6), 519–552.
- Cejudo, G.M., Michel, C.L. (2017). Addressing fragmented government action: coordination, coherence, and integration. *Policy Sci* 50, 745–767
- Cramer Jensen. D. et al (2016). Identifiering av lovande praktiker inom det specialiserade sociala området, SFI - Nationellt forskningscentrum för välfärd 16:26
- Freidenvall, L., & Ramberg, M. (2019). Implementing gender mainstreaming in Swedish model municipalities. *Politics & Gender*, 17(2), 225–249.
- Gustavsson, E., & Elander, I. (2013). *Social hållbarhet inte bara 'sustainababble'? : Från mångtydig vision till analytiskt redskap vid uppföljning av stadsbyggnadsprojekt*. Retrieved from <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:oru:diva-33831>
- Hallencreutz, J. and Turner, D. (2011), "Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions?", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 3 No. 1, pp. 60-68.
- Jacobsson, M. (2011). *Samordningens dynamik, om samordningens samspel och förändring i ett interorganisatoriskt anläggningsprojekt*. Diss. Umeå : Umeå universitet, 2011. Umeå.
- Kalev, A., Dobbin, F. and Kelly, E. (2006). “Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies”. *American Sociological Review* 71 (4):589-617.
- Karlsson-Vinkhuyzen, S., Dahl, A. L., & Persson, Å. (2018). The emerging accountability regimes for the Sustainable Development Goals and policy integration: Friend or foe? *Environment and Planning C: Politics and Space*, 36(8), 1371–1390.
- Kirkpatrick, James D. (2016) Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation.
- Kloosterman, J., Benning, och Rex Fyles, R. (2012). ‘Measuring the unmeasurable’: gender mainstreaming and cultural change, *Gender & Development*, 20:3, 531-545
- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79, 85-98.
- McCollom, P., & Allison L. A. (2004). Clinical practice guidelines: a tool for case managers. *Case Manager*, 15(4), 50–53.

Regeringsbeslut N2019/02162/RTL. Uppdrag att utveckla och stärka arbetet med hållbar utveckling inom det regionala tillväxtarbetet.

Sjöö, K och Callerstig, A-C. (2021). The challenges in integrating horizontal perspectives in sectoral policy evaluation, *Policy Studies*, 44:2, 174-194

Slavin, R. E. (2002). Evidence-based education policies: Transforming educational practice and research. *Educational Researcher*, 31, 15–21.

Thier M, Martinez CR Jr, Alresheed F, Storie S, Sasaki A, Meline M, Rochelle J, Witherspoon L, Yim-Dockery H. (2020). Cultural Adaptation of Promising, Evidence-Based, and Best Practices: a Scoping Literature Review. *Prev Sci*. Jan;21(1):53-64.

Uyarra, E. och Flanagan, K. (2009) : Understanding the innovation impacts of public procurement, Manchester Business School Working Paper, No. 574, The University of Manchester, Manchester Business School, Manchester

Voß, Jan-Peter, Jens Newig, Britta Kastens, Jochen Monstadt & Benjamin Nölting (2007) *Steering for Sustainable Development: a Typology of Problems and Strategies with respect to Ambivalence, Uncertainty and Distributed Power*, Journal of Environmental Policy & Planning, 9:3-4, 193-212, [DOI:10.1080/15239080701622881](https://doi.org/10.1080/15239080701622881)

Wathen CN, MacMillan HL. (2018). The Role of Integrated Knowledge Translation in Intervention Research. *Prev Sci*. 2018 Apr;19(3):319-327.

Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39(1), 40–49.

Wälitalo, L.; Missimer, M. (2022). The Organization of Social Sustainability Work in Swedish Eco-Municipalities. *Sustainability* 2022, 14, 2770.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.

Bilaga 1. Måluppfyllelse i regeringsuppdraget

I denna bilaga beskriver och analyserar vi måluppfyllelsen i regeringsuppdraget. Kapitlet baseras dels på de intervjuer som gjorts under hösten 2022, dels på resultaten från den självvärderingsenkät som regionerna besvarat under hösten.

Resultaten struktureras utifrån en tänkt insatslogik för programmet, konstruerad utifrån de tre övergripande mål som sattes vid inledningen av programmet (detta beskrivs mer utförligt i kapitel 1.3.1):

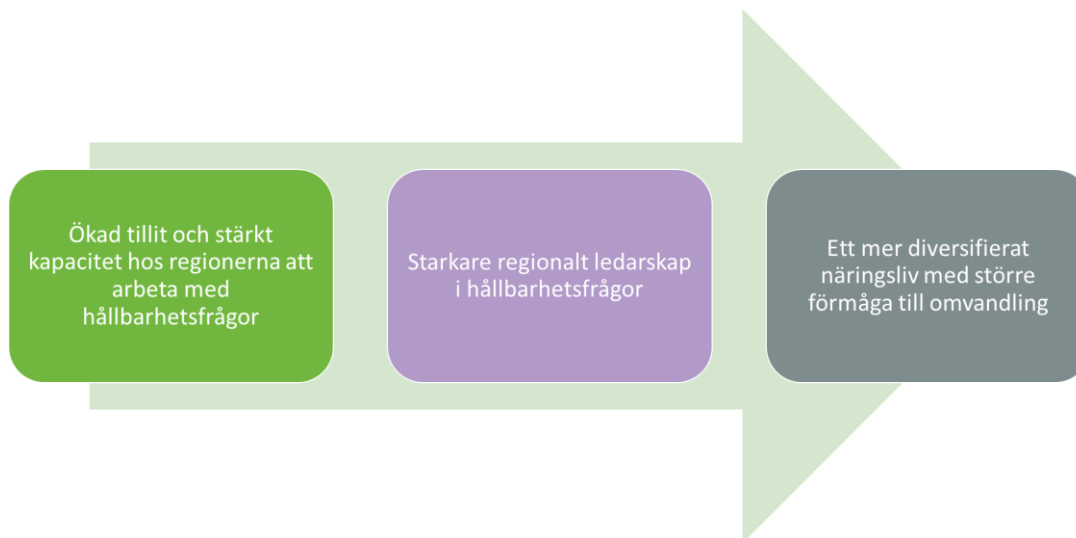
- Ökad tillit och stärkt kapacitet hos regionerna att arbeta med hållbarhetsfrågor
- Starkare regionalt ledarskap i hållbarhetsfrågor
- Ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling

De tredje målet – ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling - kan ses som syftet med satsningen. De två andra målen har i modellen (nedan) placerats ut som effektmål på lång respektive medellång sikt. I figuren är det tänkta sambandet mellan de olika målnivåerna att Vägar till hållbar utveckling ska leda till ökad kapacitet och därigenom ökad självtillit att arbeta med hållbarhetsfrågor. Detta ger dem vilja och förmåga att ta ett starkare regionalt ledarskap i hållbarhetsfrågor. Ledarskapet i hållbarhetsfrågor driver utvecklingen i regionen mot ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling.

Samtidigt är det viktigt att betona att insatslogiken är iterativ och processuell. Det innebär att de olika stegen inte kan bockas av i tur och ordning enligt en linjär logik och bli "klara". Istället är det rimligt att tro att det är möjligt att ta stegen i olika ordning, beroende på hur förutsättningarna ser ut i respektive region. Exempelvis kan det i regioner med en stark politisk vilja att arbeta med hållbarhetsfrågor, vara det starkare regionala ledarskapet i hållbarhetsfrågor som inleder insatslogiken. Den följs i dessa fall exempelvis av att förvaltningen vidareutbildas i hållbarhetsfrågor, vilket stärker deras kapacitet och tillit till sin förmåga att arbeta med hållbarhetsfrågor. Detta i sin tur kan lägga grunden för att regionens arbete driver fram syftet med satsningen – ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling.

Vi väljer dock att i figuren utgå ifrån det först beskrivna sambandet, eftersom detta, baserat på våra intervjuer med regionerna under programmets genomförande, verkar vara det vanligare scenariot.

Figur 7. En konstruerad insatslogik för programmet.



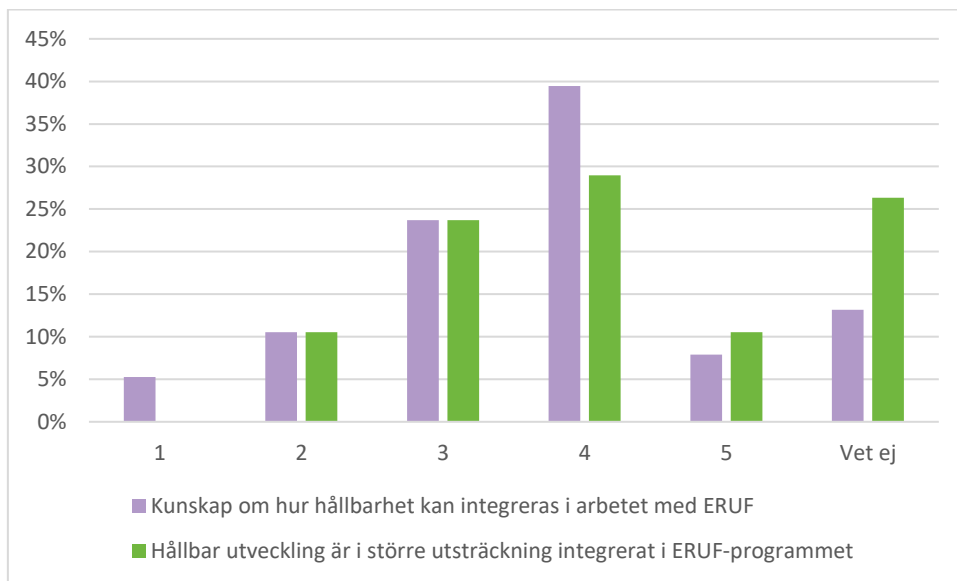
Ökad tillit och stärkt kapacitet hos regionerna att arbeta med hållbarhetsfrågor

Under det första steget i insatslogiken har vi placerat in fem av målen i Tillväxtverkets uppföljnings- och utvärderingsplan. I detta avsnitt följer vi upp dem och jämför med det målvärde som myndigheten satt för respektive mål. Frågorna ställs i en femgradig skala, där skalstegen från fem till ett motsvarar alternativen: i mycket hög / hög / viss / låg respektive mycket låg utsträckning. Således bör svarsalternativ tre tolkas som ett medelmåttigt alternativ. Dessutom finns svarsalternativet vet ej.

- Har regionerna stärkta kunskaper om hur hållbarhet kan integreras i ERUFs stödmedelsprocesser? (mål 60 %)

Detta följs upp av två frågor i enkäten till projektledare och projektmedarbetare, där en fråga avser kunskaper om ERUF och den andra om de faktiskt har nyttjat denna kunskap till att integrera hållbarhet i ERUF. Vi kan konstatera att kunskapen, enligt de svarandes bedömning, har ökat något mer än den faktiska integreringen. Målvärdet som sattes för kunskapsutveckling var att 60 procent ska ha fått stärkta kunskaper. Enkäten visar att 71 procent av de svarande uppger att kunskapen har ökat i viss utsträckning eller mer. Av dessa avser 47 procentenheter att kunskapen ökat i hög (39 procent) eller mycket hög (8 procent) utsträckning.

Figur 8. Har regionerna stärkta kunskaper om hur hållbarhet kan integreras i ERUFs stödmedelsprocesser?



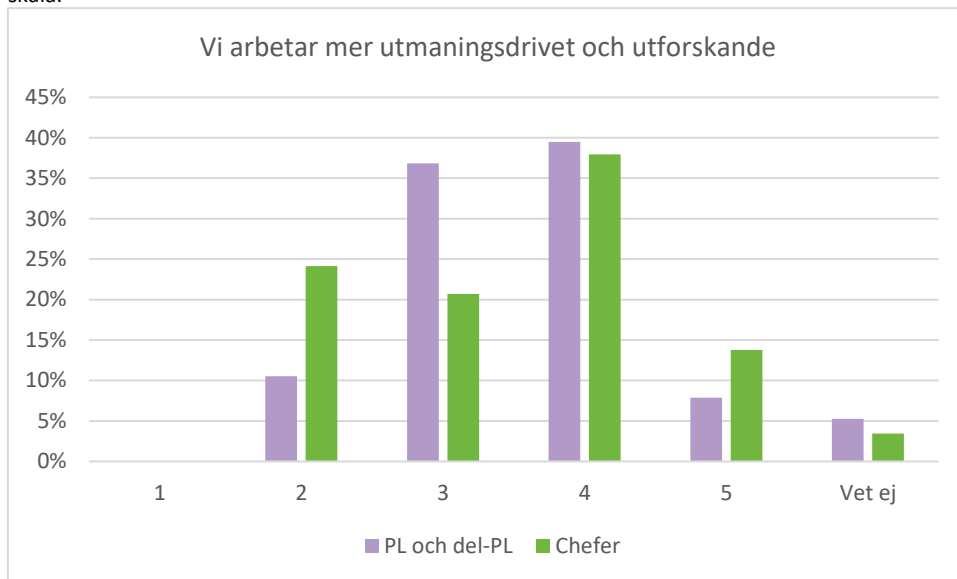
- Har regionerna tillgång till en utmaningsdriven och utforskande "process för utvecklingsarbete"? (mål 100%)

Detta följs upp av en fråga som ställts till både projektledare och delprojektledare för arbetet och till chefer. Målvärdet för frågan är 100 procent, vilket kan tyckas vara ett högt värde. Om målvärdet formulerades utifrån tanken att Tillväxtverket genom sitt stöd erbjuder regionerna tillgång till detta, så är det möjligt att nå, under förutsättning att när en region har tillgång till detta så ha alla regioner samma tillgång. Om indikatorn tolkas på detta sätt, bör emellertid Tillväxtverket själva besvara frågan baserat på sin egen kännedom om vilket stöd som regionerna har erbjudits tillgång till.

Utvärderingen har istället tolkat indikatorn som att den innebär att regionerna i praktiken arbetar mer utmaningsdrivet och utforskande. Med denna tolkning visar indikatorn på en upplevd förändring i regionernas arbetssätt, snarare än en prestation från Tillväxtverkets sida. Då är emellertid 100 procent en orimligt hög målsättning.

Enkätresultaten visar att projektledare och delprojektledare är mer positiva till att regionen arbetar utmaningsdrivet och utforskande (84 procent) än vad cheferna är (72 procent). Men de chefer som anser att regionen arbetar på detta sätt, uppger i något högre utsträckning än projektledare och delprojektledare att de gör detta i mycket hög utsträckning. Skillnaden mellan grupperna är dock enbart fyra procentenheter (13 respektive 17 procent).

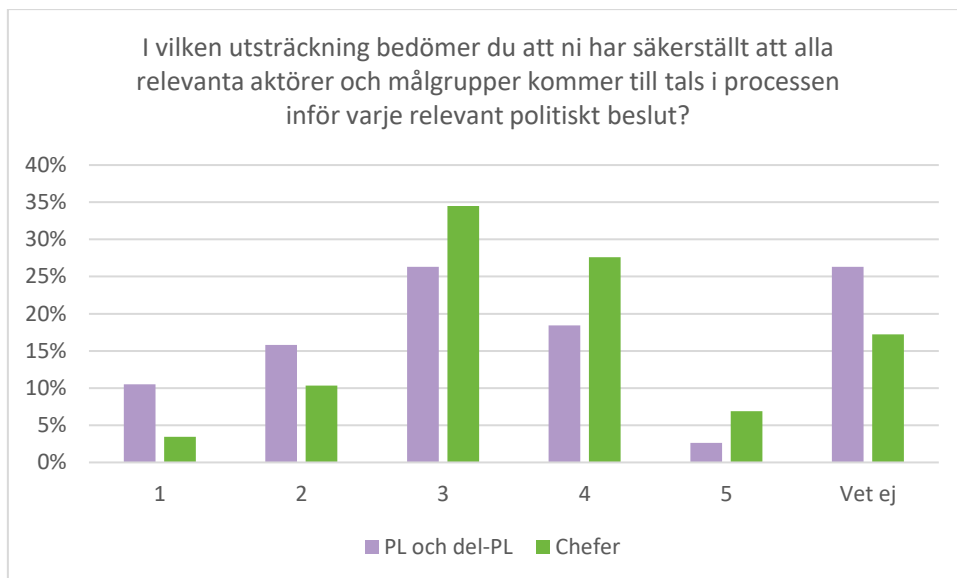
Figur 9. Vi arbetar mer utmaningsdrivet och utforskande, regionernas svar på en femgradig skala.



- Har alla relevanta aktörer och målgrupper kommit till tals i varje enskild fråga? (mål 85 %)

Även denna indikator följs upp av en fråga, som ställts till både projektledare och delprojektledare för arbetet och till chefer, med målvärdet 85 procent. Enkätresultaten visar att cheferna är mer övertygade om att alla relevanta aktörer och målgrupper kommit till tals än vad projektledare och delprojektledare är. 69 procent av cheferna och 47 procent av projektledare och delprojektledare uppger att så är fallet. Av dessa anger 21 respektive 34 procentenheter svarsalternativen i hög eller mycket hög utsträckning.

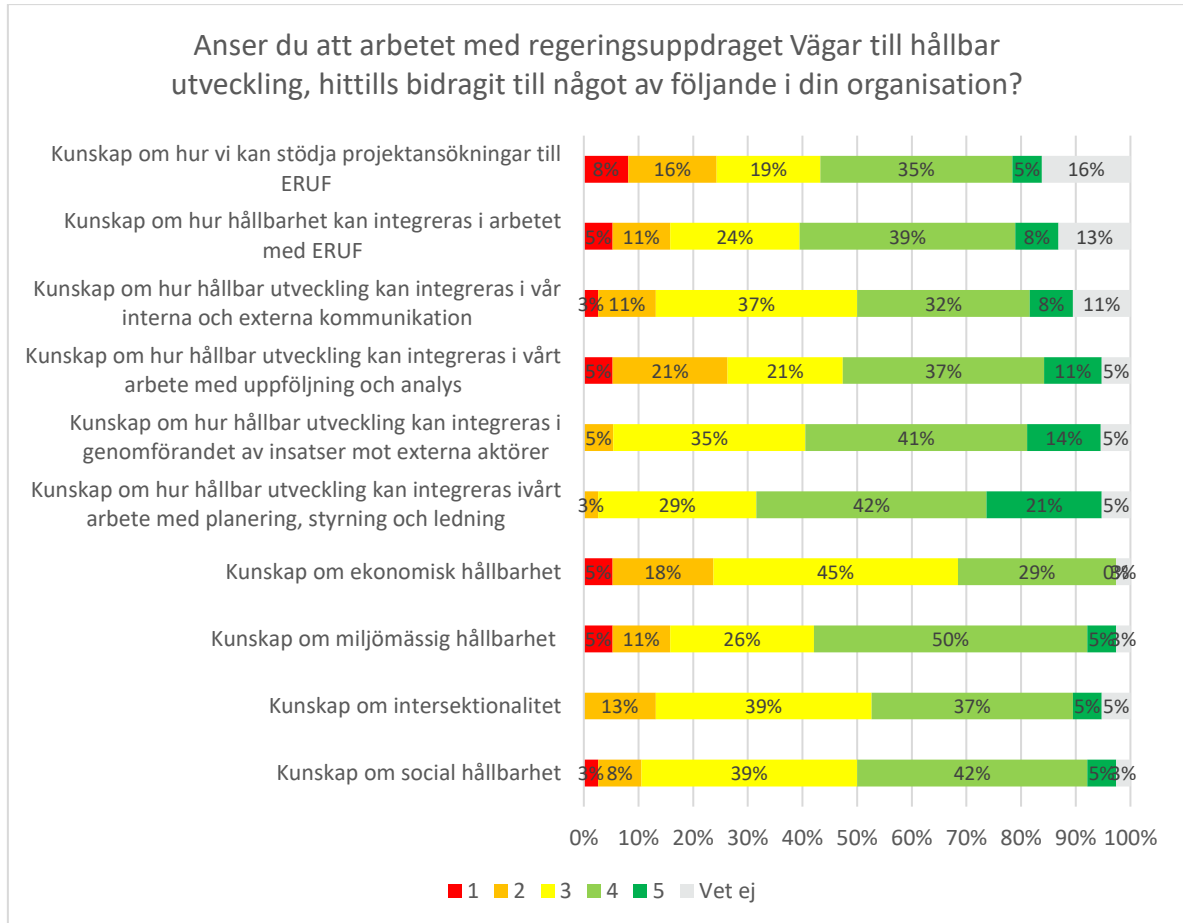
Figur 10. I vilken utsträckning bedömer du att ni har säkerställt att alla relevanta aktörer och målgrupper kommer till tals i processen inför varje relevant politiskt beslut? Regionernas svar på en femgradig skala.



- Har kunskaper och inspiration ökat hos regionernas projektdeltagare och andra deltagare? (mål 100 %)

Kunskap kan vara en mängd olika saker. Kunskaper har även förutsättningar att vara mer beständiga än inspiration, som i många fall kan betraktas som en flyktig känsla som kommer och går. Utvärderingen har därför valt att fokusera på kunskaperna och hur projektledare och delprojektledare bedömer att den har ökat inom olika områden. Det är svårt att bedöma om målet är uppnått, eftersom det inte är möjligt att med enkätens hjälp addera olika sorters kunskap, så att de summerar till en viss sammantagen kunskapsökning. Däremot kan konstateras att kunskaperna har ökat inom alla områden som enkäten frågar efter och att kunskapsökningen har varit störst med avseende på kunskap om hur hållbar utveckling kan integreras i regionens arbete med planering, styrning och ledning. Där uppger 92 procent att detta hänt i viss utsträckning eller mer, varav 63 procentenheter uppger att kunskapen ökat i hög eller mycket hög utsträckning.

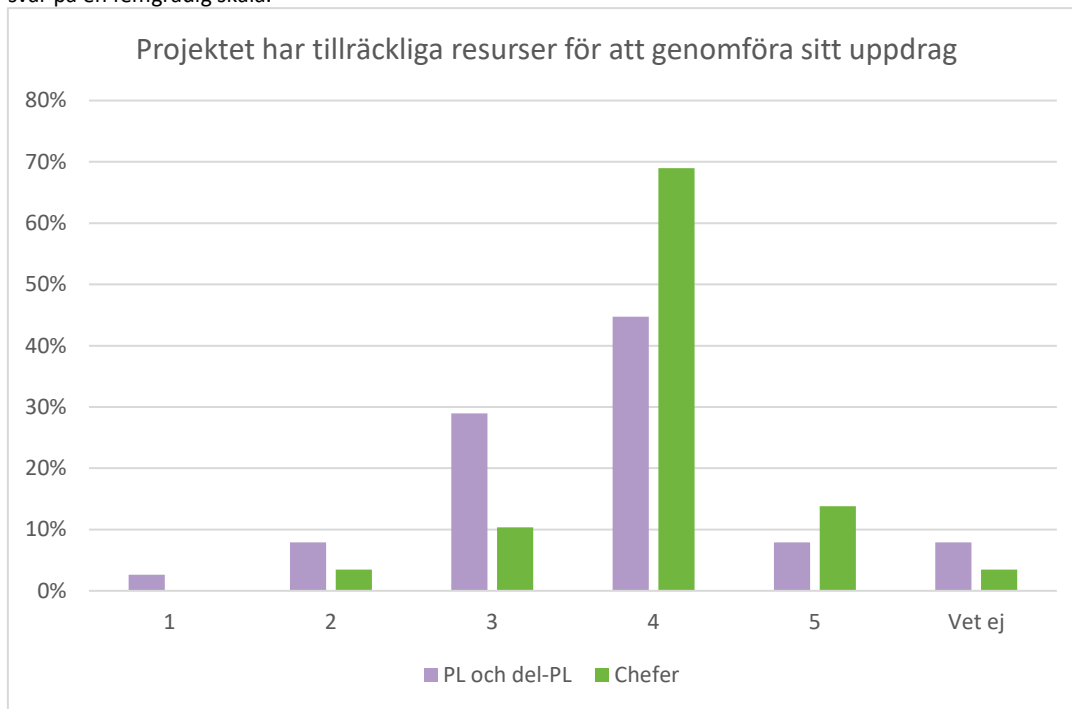
Figur 11. Anser du att arbetet med regeringsuppdraget Vägar till hållbar utveckling, hittills bidragit till något av följande i din organisation? Projektledares och delprojektledares svar på en femgradig skala.



- Har de tillräckliga resurser för arbetet? (mål 70 %)

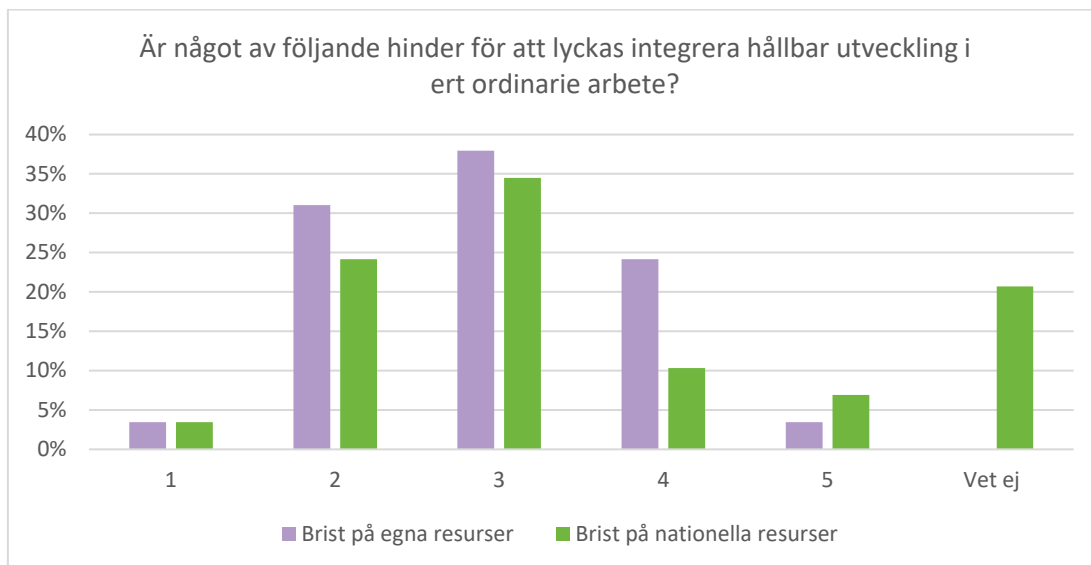
Denna indikator följs upp av en fråga, som ställts till både projektledare och delprojektledare för arbetet och till chefer, med målvärdet 70 procent. Enkätresultaten visar att cheferna i större utsträckning anser att resurserna varit tillräckliga, än vad projektledare och delprojektledare gör. Men båda grupperna uppger att målet är nått i viss utsträckning eller mer i en sådan utsträckning att värdet överstiger målet. Bland cheferna anser 93 procent att målet är nått i viss utsträckning eller mer, varav 83 procentenheter uppger att det är nått i hög eller mycket hög utsträckning. Motsvarande värden för projektledare och delprojektledare är 82 respektive 53 procent.

Figur 12. Projektet har tillräckliga resurser för att genomföra sitt uppdrag. Regionernas svar på en femgradig skala.



Ett alternativt sätt att undersöka om regionerna har tillräckliga resurser för arbetet, är att undersöka i vilken utsträckning de upplever att brist på resurser är ett hinder för hållbarhetsintegrering. Hållbarhetsintegrering är centralt i programmet Vagar till hållbar utveckling, men det är också en vidare uppgift som förväntas fortgå även efter att programmet avslutats. För att undersöka detta har två frågor ställts till cheferna för arbetet, vilket illustreras i figur 13, nedan.

Figur 13. Är något av följande hinder för att lyckas integrera hållbar utveckling i ert ordinarie arbete?



Cheferna i regionerna anser överlag att brist på egna resurser är ett större hinder än brist på nationella resurser. 66 procent av de svarande uppger att brist på egna resurser är ett hinder i viss utsträckning eller mer, medan 52 procent hälften uppger detta med avseende på nationella resurser. Av dessa anger 28 procentenheter att bristen på egna resurser är ett hinder i hög eller mycket hög utsträckning, medan 17 procentenheter anger detta angående nationella resurser.

Starkare regionalt ledarskap i hållbarhetsfrågor

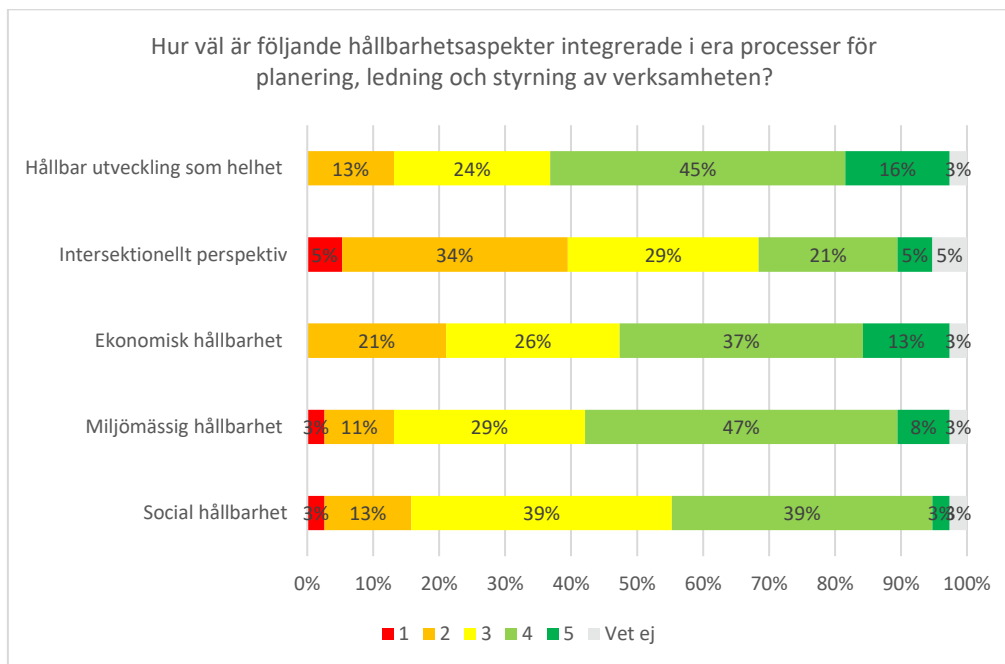
I tidigare utvärderingsinsatser har en vanlig åsikt från regionerna varit att man först behöver göra arbetet på hemmaplan i den ordinarie verksamheten, innan det går att visa ett tydligt ledarskap utåt i hållbarhetsfrågorna. Ett antal frågor i vår enkät fokuserar på hur väl projektledarna uppfattar att olika hållbarhetsaspekter är integrerade i ordinarie verksamhet. Figur 14-16 nedan fokuserar på

- processerna för planering, ledning och styrning;
- arbetet med analys och uppföljning; samt
- genomförandet av insatser mot externa aktörer.

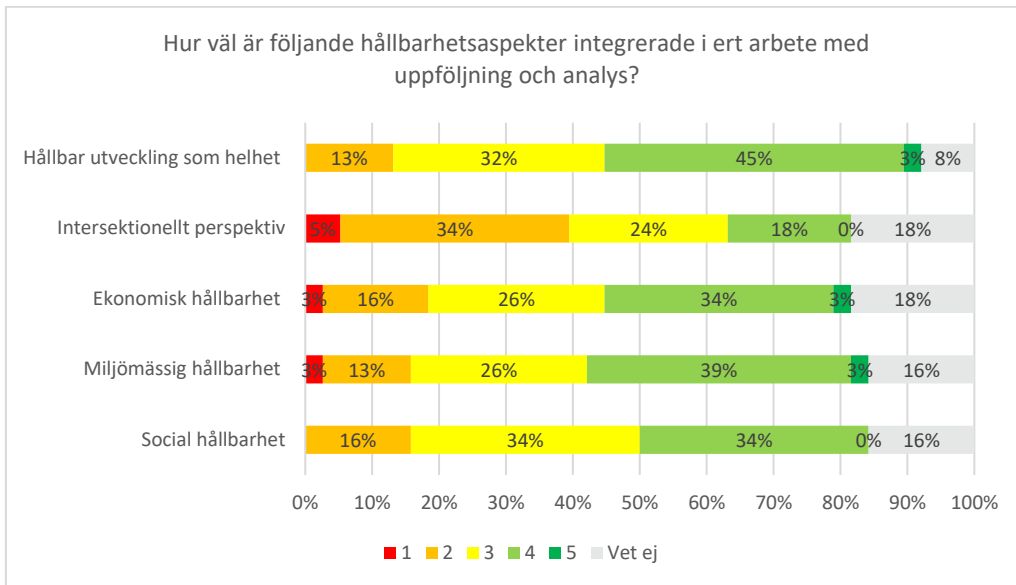
En majoritet av projektledarna anser att hållbar utveckling är i hög grad integrerat i processerna för planering, ledning och styrning. Det är i dessa processer som man förefaller kommit längst i arbetet med regeringsuppdraget, i jämförelse med processerna för uppföljning och analys samt genomförande av insatser mot externa målgrupper. Emellertid kan vi se en liten förbättring jämfört med tidigare enkäter, vad gäller regionernas skattning av hållbarhetsintegrering i arbetet med analys och uppföljning samt insatser mot externa aktörer.

Genomgående förefaller det intersektionella perspektivet vara svårt att arbeta med och göra framsteg inom för regionerna. En tolkning baserat på våra intervjuer är att regionerna har haft svårt att arbeta operativt med intersektionalitet. Många har exempelvis utvecklat sina analyser utifrån ett intersektionellt perspektiv, men det är komplext att arbeta med i exempelvis styrning, finansiering och genomförande av insatser.

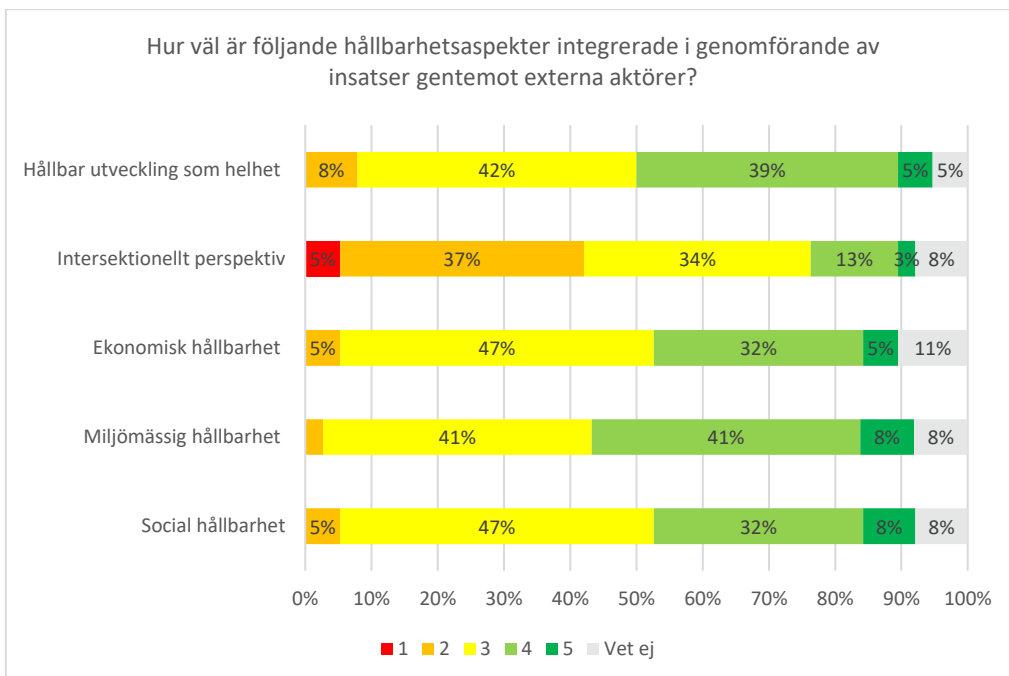
Figur 14. Hur väl är följande hållbarhetsaspekter integrerade i era processer för planering, ledning och styrning av verksamheten?



Figur 15. Hur väl är följande hållbarhetsaspekter integrerade i ert arbete med uppföljning och analys?



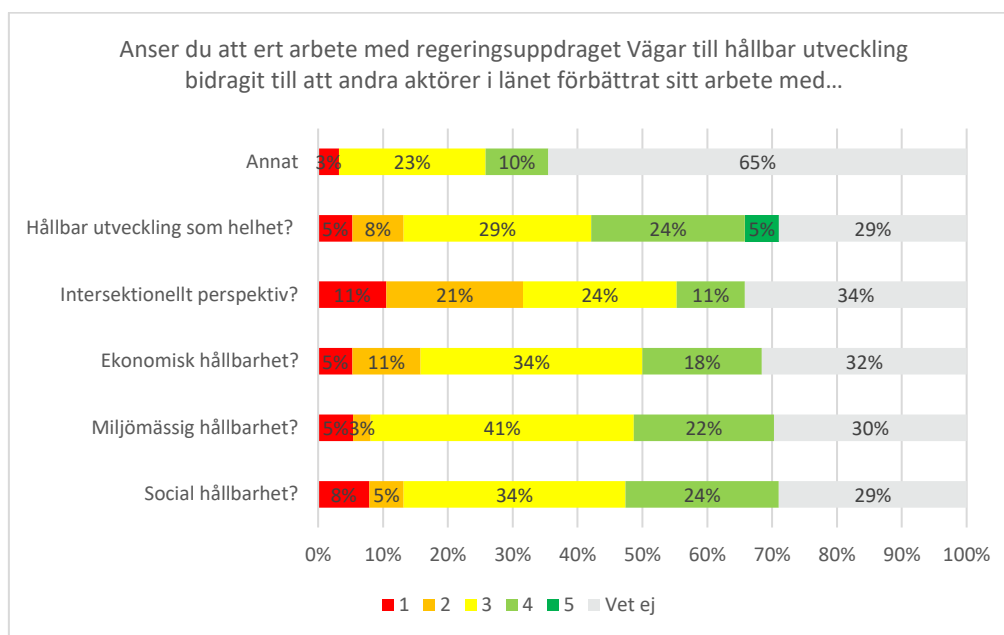
Figur 16. Hur väl är följande hållbarhetsaspekter integrerade i genomförande av insatser gentemot externa aktörer?



En viktig fråga i regeringsuppdraget är också att bidra till resultat utanför den egna organisationen. Detta är svårt att mäta och här lutar vi oss mot projektledarnas uppfattning om aktörer i länet förbättrat sitt arbete med hållbar utveckling i något avseende. Det är endast en liten andel av projektledarna som tydligt instämmer i att andra aktörer i regionen gjort

detta. Däremot är det en större andel av projektledarna (ca 30 procent) som hösten 2022 i hög grad instämmer i att andra aktörer i länet förbättrat sitt arbete med hållbar utveckling som helhet, än i tidigare undersökningar. En relativt stor andel av projektledarna har inte insikt i detta och svarar därför "vet ej".

Figur 17. Anser du att ert arbete med regeringsuppdraget Väger till hållbar utveckling bidragit till att andra aktörer i länet förbättrat sitt arbete med...



Utifrån de fallstudier som vi genomfört under hösten 2022 så ser vi att arbetet i regeringsuppdraget bidragit till kunskapshöjning hos de tjänstepersoner som främst är involverade i arbetet men även andra berörda. Ökad kunskap om hållbarhetsfrågor och att integrera hållbarhet möjliggör starkare ledarskap i frågan. Ökad kunskap, medvetenhet och att frågan mer frekvent lyfts upp ökat förutsättningarna för att ta mer hållbara beslut, eller att beslut tas i mer hållbar riktning. Det återstår arbete och det varierar stort mellan både regioner och insatsområden men det finns resultat som pekar på att hållbarhet tar större plats i det regionala utvecklingsarbetet. Arbetsprocesser har förändrats i bland annat Kalmar där handläggningen av företagsstöd i hög grad genomsyras av hållbarhetsdimensionerna och bedömningar görs med hållbarhet i åtanke. De har ändrade arbetssätt och arbetet har potential att spridas till andra områden inom Regionen. Medvetenheten hos företagen har troligen förbättrats i vad som är hållbarhet och hur de kan bidra eller påverka i och med genomförda insatser. Men det är svårt att säga något om de förbättrat sitt hållbarhetsarbete. Något som speglas i enkätresultaten där det generellt är lägre betyg på huruvida respondenterna anser att de bidragit till att andra aktörer i länet förbättrat sitt arbete med hållbarhet, som helhet eller specifika dimensioner.

I Kronoberg har Regionen i samarbete med olika aktörer med framgång testat metoder och verktyg i arbetet med analys och framtagande av strategier. Det finns nu bärare av kunskap om hur hållbarhetsperspektiv kan integreras i processer för analys och strategiutveckling utifrån en robust metodik. I viss mån har arbetet varit beroende av externa medel i genomförandet, men arbetssätt och metoder för hållbarhetsanalys och strategiutveckling har visat sig fungera väl. Det krävs nu beslut för att nya arbetssätt och metoder ska vara en del av och genomsyra den ordinarie verksamheten.

I Skåne och Norrbotten – som genomfört insatser mot externa målgrupper – har flertalet aktiviteter genomförts som integrerar hållbarhet i både interna och externa verksamheter. I några regioner där interna arbetssätt etablerats för ökad hållbarhet finns större möjligheter för hållbarhet även i resultaten och produkterna.

Generellt bland alla regioner så visar resultaten från enkätundersökningen på liknande resultat, att det både internt och externt främst är den miljömässiga dimensionen av hållbarhet som integrerats, i insatser mot externa aktörer såväl som i den egna organisationen. Men även hållbar utveckling som helhet uppges ha integrerats i större utsträckning. Resultaten exemplifieras i några av fallstudierna som arbetar inom ramarna för Agenda 2030.

De resultat som fallstudierna visar är att det finns goda möjligheter för regionerna att säkerställa långsiktighet i resultat och arbetssätt i förvaltningen. Exempelvis är villkor för finansiering och processer kring företagsstöd förändrade och nya arbetssätt inarbetade. Det finns även idéer och potential till uppskalning av befintliga processer eller till andra verksamhetsområden som tar efter.

Ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling

Ett initialt övergripande effektmål för regeringsuppdraget var att bidra till ett mer diversifierat näringsliv med större förmåga till omvandling. Effektmålet är formulerat så att det bör delas upp i två delar. För det första att insatserna ska bidra till ett mer diversifierat näringsliv. Det är att betrakta som en långsiktig och strukturell förändring av det regionala näringslivet, exempelvis att nya branscher växer fram. Det är knappast rimligt att förvänta sig att insatserna ska bidra till under genomförandeperioden för regeringsuppdraget. För det andra finns en ambition att insatserna ska bidra till näringslivets förmåga till omvandling. Denna andra del av effektmålet ligger närmare genomförandet av insatser i regeringsuppdraget och det är rimligt att förvänta sig att insatserna kan påverka näringslivets förmåga till omvandling i en mer hållbar riktning (som ju är utgångspunkten för uppdraget).

Vi har i denna del av utvärderingen inte möjlighet att göra fördjupade analyser av hur näringslivet påverkats av insatserna. Istället väljer vi att med hjälp av insatslogik resonera kring vilken potential som insatserna i våra

fallstudier har att åstadkomma dels ökad diversifiering och dels förmåga till omvandling i näringslivet.

Vi har också ställt en fråga till projektledarna i enkäten om de bedömer att insatserna i regeringsuppdraget bidragit till ett mer diversifierat näringsliv eller större förmåga till omvandling i näringslivet. Av figuren nedan framgår att det finns ett begränsat stöd för att insatserna haft en sådan påverkan, framför allt med avseende på att insatserna bidragit till ett mer diversifierat näringsliv. Emellertid är det cirka en fjärdedel av projektledarna som anser att insatserna i hög grad bidragit till näringslivets förmåga till omvandling.

Figur 18. Anser du att ert arbete med regeringsuppdraget Väger till hållbar utveckling bidragit till...

