



Region Västmanlands behovsinventering om Hållbar utveckling i det regionala tillväxtarbetet

20 januari 2020

Diarienummer RV191769-4

Sammanfattning

I oktober 2019 fick Region Västmanland erbjudande om att genomföra en förstudie för att kartlägga förutsättningarna för regionen att driva Hållbar utveckling i Tillväxtarbetet. Förstudien är nu klar och vår sammanfattande bild är att Region Västmanland har goda förutsättningar för att driva hållbar tillväxt i regionen. Parallellt med förstudien har Region Västmanland aktivt arbetat med att skriva fram den nya Regionala utvecklingsstrategin som har målet att skapa ett Livskraftigt Västmanland genom hållbar utveckling. Västmanlands kommande RUS tar sitt avstamp i Agenda 2030 och har hållbarhet som en röd och sammanhängande ansats genom hela strategin. Region Västmanland har genom erfarenheterna från Jämställd regional tillväxt och det fortsatta arbetet med förändringslogiken och jämställdhetsintegrering inom ÖMS en god grund att jobba vidare ifrån. Inom RUS finns en nyligen framtagen metod för hållbarhetssäkring av arbetet med RUS utifrån resiliensprinciperna. Region Västmanland har kompetens inom hållbarhet samlade i en verksamhet inom organisationen och har en väletablerad samverkansstruktur såväl med övriga verksamheter inom Regional utveckling, som andra delar av organisationen och aktörer i länet. Regionen har god och nära dialog med kommunerna i regionen, Mälardalens högskola och akademi, Länsstyrelsen, det tillväxtfrämjande systemet och regionens näringsliv. Regionen har genom de senaste årens arbete med att bygga upp samverkan inom Östra Mellansverige visat att vi kan gå från ord till handling och att vi lyckas få till förflyttning både internt, regionalt och externt.

Behovsinventeringen visar samtidigt att det finns mycket kvar att göra i vår resa till hållbar tillväxt och att kommande projekt är ett mycket välkommet tillskott både resurs- och nätverksmässigt för det fortsatta arbetet framåt. Det finns behov av kunskapsuppbyggnad och en gemensam nomenklatur kring hållbar tillväxt, behov av att utveckla och paketera nya modeller och metoder, fortsätta arbetet med att förankra det intersektionella perspektivet och arbetet att hållbarhetssäkra de nya understrategierna som ska skrivas fram utifrån den nya Regionala utvecklingsstrategin.

Region Västmanlands förslag till insatser för kommande projekt är:

1. Kunskapsuppbyggnad och definition av Hållbar tillväxt
2. Hållbarhetssäkra den nya näringslivsstrategin
3. Hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service, inkl. sammanhållningspolitiken.
4. Övergripande omställningsarbete – prova nya arbetssätt och metoder. Utökad tillämpning av resiliensmetoden och deltagande i kunskapsutbyte som sker genom Tillväxtverket, i Reglab, Hållbarhetsnätverket m.m.

Innehåll

Sammanfattning	2
1 Bakgrund med nulägesbeskrivning.....	4
1.1 Viktiga styrdokument, uppdrag och metoder för arbetet med hållbar utveckling och tillväxt	4
1.2 Vilka är regionens särskilda prioriteringar (i regionala utvecklingsstrategin) och hur kopplas de till det regionala hållbarhetsarbetet?	8
1.3 Har regionen idag kapaciteten att arbeta med samtliga tre hållbarhetsdimensioner gemensamt och finns det metoder framtagna för ett sådant arbetssätt?	10
1.4 Finns det idag identifierade utmaningar eller målkonflikter i kopplingen mellan RUS kontra det regionala hållbarhetsarbetet? Vilka är i så fall dessa?	12
1.4.1 Målkonflikter inom arbetet med RUS och hållbar tillväxt	16
1.5 Det har tidigare arbetats inom uppdraget Jämställd regional tillväxt med intersektionalitet. Hur arbetar regionen vidare med det perspektivet och finns det utvärderade effekter?	16
1.6 Hur stort anslag av regionala 1:1 medel har regionen, vilket kommer påverka arbetet med hållbarhetssäkring av stöd och projektmedel?	18
2 Insatser	19
2.1 Vilka hållbarhetsdimensioner bygger våra två egeninitierade insatsområden på och hur ska regionen arbeta horisontellt inom dessa definierade områden?	22
2.2 Vilka av regionens strategiska prioriteringar kommer de två egeninitierade insatserna att koppla an till?	22
2.3 Hur avser regionen att verka för hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service, inklusive sammanhållningspolitiken?	23
2.4 Hur säkerställs samverkan med andra aktörer som Länsstyrelsen och kommuner eller universitet?	26
2.5 Hur kommer ett intersektionellt perspektiv att bidra till projektets planering, genomförande och resultat?	28
3 Börläge	29
3.1 Mål, syfte, effekter och förväntat resultat med de fyra insatsområdena	29
3.2 Redogör för den uppskattade genomförar- och ledarskapskapaciteten att arbeta med hållbarhet som helhet inklusive egna resurser och interna förutsättningar. 31	
3.2.1 Genomförandekapacitet	31
3.2.2 Ledarskapskapacitet	33

1 Bakgrund med nulägesbeskrivning

Här beskriver vi kortfattat hur regionen arbetar med hållbarhet i det regionala tillväxtarbetet idag och vilka pågående eller nyligen avslutade särskilda uppdrag, strategier eller handlingsplaner som har ett uttalat hållbarhetsfokus. I avsnitt 1.1 inleder vi med att ge en översikt över de viktigaste styrdokumenterna för arbetet med hållbarhet i Region Västmanland generellt och inom det regionala utvecklingsuppdraget, och avsnitt 1.2–1.6 besvaras de frågor som ställs i instruktionen som utgått från Tillväxtverket.

1.1 Viktiga styrdokument, uppdrag och metoder för arbetet med hållbar utveckling och tillväxt

Region Västmanlands Regionplan och budget 2020–2022

Regionplanen är Region Västmanlands övergripande styrande dokument. Den beskriver hur uppdrag och verksamheter ska utvecklas för att möta länsinvånarnas behov av de välfärdstjänster som Regionen ansvarar för, samt hur Region Västmanland ska bidra till att nå målen av Agenda 2030 och det regionala utvecklingsprogrammet. I planen beskrivs inriktningen genom prioriteringar inom fem målområden med tillhörande mål och indikatorer. Regionplanen slår fast att *”Det handlar om att bidra till hållbarhet genom att beakta såväl ekonomiska som sociala och miljömässiga konsekvenser av våra verksamheter. Att arbeta utifrån hållbar utveckling innebär att hushålla med mänskliga och materiella resurser på lång sikt.”* Regionen ska genom Regionplanen bidra till måluppfyllelse enligt Agenda 2030 och länets RUP/RUS.

Regionalt utvecklingsprogram 2014–2020 “Mångfaldsdriven tillväxt”

Region Västmanland bildades 1 januari 2017 då landstinget övertog det regionala utvecklingsansvaret från Länsstyrelsen. Det regionala utvecklingsarbetet genomförs utifrån det regionala utvecklingsprogrammet “Mångfaldsdriven tillväxt 2014–2020” och tillhörande understrategier. Under våren 2020 väntas regionfullmäktige besluta om en ny regional utvecklingsstrategi (RUS) som kommer att ersätta RUP. RUP ligger till fram till dess som grund för länets arbete inom strukturfondsprogrammen, innovations- och näringslivsstrategin, länstransportplanen och andra relevanta regionala program och insatser, inom exempelvis kompetensförsörjning och besöksnäring. RUP beskriver mål, delmål och insatser inom sex insatsområden: God livsmiljö, Rätt kompetens, Dynamiskt näringsliv, Effektiva kommunikationer, Effektiv energianvändning, samt Stark regional attraktivitet. RUP är inte hållbarhetsintegrerad i den mening som idag avses med begreppet, även om starka kopplingar till framför allt miljömässig hållbarhet finns inom flera av de strategiska insatsområdena och tillhörande understrategier.

Ny regional utvecklingsstrategi från år 2020

Region Västmanland har sedan 2018 drivit en process med att ta fram en ny Regional utvecklingsstrategi, RUS, som ska ersätta RUP och börja gälla från 2020 till 2030. Under 2018 och 2019 har Region Västmanland genomfört ett brett arbete tillsammans med länets kommuner, länsstyrelsen, det näringslivsfrämjande systemet, civilsamhället och andra aktörer för att ta fram analyser av nuläge och utmaningar. Ett utkast har varit på extern remiss under sommaren och hösten 2019 varefter ett nytt utkast tagits fram. Under perioden oktober 2019 till april 2020 pågår en politisk beredning av det omarbetade förslaget till RUS, för att den ska kunna beslutas i regionfullmäktige i april 2020. Någon slutlig version av RUS finns alltså ännu inte. (Mer om RUS:ens innehåll kommer längre ner i dokumentet).

Parallellt med framtagandet av den nya RUS:en har ett uppföljnings- och lärandesystem tagits fram för att systematiskt kunna följa upp, utvärdera, reflektera och ompröva insatser såväl i arbetet med regional utveckling som Region Västmanlands egna roll i det arbetet. Det kommer inte att tas fram någon handlingsplan till RUS:en. Istället kommer styrdokument inom olika sakområden som tas fram att bli understrategier till RUS, där mål för de olika sakområdena ska koppla an till målområden och delmål i RUS. Detta gäller både för interna styrdokument (för vilka RUS är styrande) och relevanta dokument som tas fram av externa aktörer. För de externa aktörerna är dock inte RUS styrande, utan har en vägledande (Länsstyrelsen, kommunerna) eller inspirerande funktion (övriga aktörer).

RUS:en och lärandeplanen kompletteras med en aktivitetsplan som redogör för vilka data som ska samlas in, vilka utvärderingar som ska göras samt vilka underlag som ska tas fram. Syftet med lärandeplanen är att öka lärandet av de utvecklingsinsatser som genomförs inom ramen för det regionala utvecklingsarbetet. Detta ska göras bland annat genom att arbeta mer systematiskt med uppföljning och utvärdering, samt kommunikation av resultaten. Lärande ska ske på ett systematiserat sätt genom hela kedjan av framtagande av insatser, genomförande och avslutning av projekt, program och löpande verksamhet.

Lärandeplanen utgår från den förändringslogik som tidigare implementerats som krav i ansökan om regionala projektmedel. Genom förändringslogiken underlättas planering, uppföljning och utvärdering av aktiviteter och projekt. Genom att ställa ett antal frågor som underlag för utvärdering och återföra det till aktiviteterna bidrar det till ett lärandesystem. Lärandet sker genom ett återförande av resultat från uppföljning och utvärdering av insatser kopplade till mål i RUS och mål i underliggande styrdokument som härleder till mål i RUS. Lärandet behöver också finnas på flera nivåer, dels hos politiker och beslutsfattare, dels hos utförare av insatser. RUS är även ett dokument för alla västmanlänningar och länets besökare, varför Regionen kommer att tillhandahålla ett öppet och webbaserat uppföljningssystem för RUS:ens mål och effektindikatorer.

Resiliens som arbetsmetod för att säkerställa hållbarhet i RUS-arbetet

Region Västmanland deltar från 2019 till mars 2020 i ett forskningsprojekt inom resiliens som drivs av Stockholm Resilience Center på Stockholms universitet. Region Västmanland är en av fem piloter och den enda Regionen som deltar. Regionen har valt att tillämpa resiliens som arbetsmetod för att uppnå en regional hållbar utveckling, vilket i sin tur bidrar till att nå de sjutton globala målen i Agenda 2030. Resiliens är ett systems långsiktiga förmåga att klara av förändring och att fortsätta utvecklas. Det bygger på den senaste hållbarhetsforskningen från Stockholm Resilience Center. Med resiliens får vi möjlighet att göra hållbarhetsarbetet mer strategiskt långsiktigt och integrerat. I praktiken innebär resiliens ett tänkesätt, en process och en verktygslåda som kan användas vid möten och vid dialog med regionens aktörer. På så vis säkerställs att de aktiviteter och insatser som görs uppnår en regional hållbar utveckling.

Region Västmanlands hållbarhetsstrategi

Region Västmanland har sedan den 29 oktober 2019 en politiskt beslutad hållbarhetsstrategi med utgångspunkt i de globala målen, där de tre hållbarhetsperspektiven inkluderas. Hållbarhetsstrategin är ett styrande dokument för hela Region Västmanlands hållbarhetsarbete och gäller samtliga förvaltningar och verksamheter. Strategin tydliggör Regionens arbetssätt gentemot Agenda 2030 och anger inriktningen för hur Regionen, som organisation, vill arbeta och bli uppfattad i hållbarhetsfrågor. Hållbarhetsstrategin integrerar arbetet med Agenda 2030 i regionens ordinarie styrning. Strategin innehåller fyra målområden där varje målområde kopplar an till olika globala mål. Målområde 4 är direkt kopplat mot det regionala utvecklingsuppdraget och RUS. De fyra målområdena är:

1. I Region Västmanland främjar vi en god livsmiljö och hälsa.
2. I Region Västmanland står mänskliga rättigheter i centrum.
3. I Region Västmanland arbetar vi ansvarsfullt och resurssmart.
4. I Region Västmanland leder vi arbetet med att utveckla ett hållbart Västmanland.

Regionens arbete med hållbarhetsfrågor utvecklas och breddas hela tiden. Utifrån den nya hållbarhetsstrategin har en handlingsplan för mänskliga rättigheter tagits fram som nu är ute på remiss. Sedan tidigare finns ett Miljöprogram som löper till 2022, den tar har fokus på Region Västmanlands interna verksamheter. Utvecklingen är att hållbarhet de senaste åren har fått en mer framträdande roll och en egen röst inom Region Västmanland. Tidigare har sakområdena varit det primära och hållbarhet det sekundära.

Hållbarhetsråd

För att kunna säkerställa förankringen samt uppföljningen av Region Västmanlands hållbarhetsarbete, pågår diskussioner och planering med Regionens demokratiberedning inför ett inrättande av ett hållbarhetsråd där samtliga frågor inom Regions hållbarhetsarbete kommer att diskuteras med ansvariga politiker och tjänstemän. Hållbarhetsrådet bör vara på plats under våren 2020.

Jämställd regional tillväxt

År 2016 beviljades Länsstyrelsen i Västmanlands län 5,2 mkr för projektet Jämställd regional tillväxt, och ansvaret för projektet övergick till Region Västmanland efter regionbildningen 1 januari 2017. Syftet med projektet var att åstadkomma en förändring av styrningen av några av de strukturer som styr och arbetar med regional tillväxt i Västmanland, så att de skulle bli jämställdhetsintegrerade och ha intersektionella perspektiv. De styrdokument som ingick i projektet var Länstransportplan 2018–2029, handlingsplan utifrån Regional gång- och cykelstrategi 2018-2020, handlingsplan utifrån Regional digital agenda 2018-2020, och handlingsprogram för Affärsplan Västmanland 2018-2020. I projektet ingick även att ta fram målbilder avseende jämställdhet och integration för den kommande RUS:en. Dessutom gjordes ett arbete med att jämställdhetsintegrera arbetsprocesser för initiering och genomförande av regionalfondsprojekt där man tog fram gemensamma arbetsprocesser i samverkan mellan regionalt utvecklingsansvariga i Östra Mellansverige (ÖMS) och Tillväxtverkets enhet i Örebro.

Handlingsplan för att integrera klimat- och miljöperspektiv i det regionala tillväxtarbetet 2017–2020

Sedan oktober 2017 har Region Västmanland en Regional handlingsplan för att integrera och stärka klimat- och miljöperspektiv i det regionala tillväxtarbetet 2017–2020. Handlingsplanen reviderades 2018. I handlingsplanen har aktiviteter identifierats inom samtliga fyra prioriteringar i Nationell strategi för hållbar regional tillväxt och attraktionskraft 2015–2020. Drygt 20 aktiviteter finns beskrivna för insatser inom näringslivsutveckling inklusive arbetet med länets styrkeområden samt regionala 1:1 medel, länstransportplanen/infrastruktur, bredband och digitalisering, turism och besöksnäring, kompetensförsörjning och internationellt samarbete. En stor del av aktiviteterna har börjat genomföras och en del har också avslutats. De flesta insatser genomförs inom ramen för den ordinarie verksamheten med ordinarie budget och med ordinarie personal, och i vissa fall har arbete gjorts inom ramen för andra pågående processer i regionen (RUS). Arbetet har styrts genom en styrgrupp på operativ chefsnivå och det har funnits en samordnare och kontaktperson för arbetet. Samordnarens uppgift har varit att delta i de nationella sammankomsterna som Tillväxtverket hållit i, samt att övergripande koordinera arbetet internt. Internt har en arbetsgrupp funnits med tjänstepersoner som har sakområdesansvar inom olika områden. Det finns en vilja och en ambition att arbeta för ökad integrering av klimat- och miljöperspektiv i det regionala utvecklingsarbetet samtidigt som arbetet präglats av upplevd brist på både personella och finansiella resurser, andra prioriteringar i ledning och organisation, och externa faktorer som regionen har svårt att påverka. Det faktum att det inte tillskjutits några extra medel från nationell nivå för arbetet med handlingsplanen (jämfört med t.ex. Jämställd regional tillväxt) har varit den enskilt viktigaste faktorn till att handlingsplanen som sådan inte fått någon reell förankring eller genomslagskraft internt i organisationen eller externt.

1.2 Vilka är regionens särskilda prioriteringar (i regionala utvecklingsstrategin) och hur kopplas de till det regionala hållbarhetsarbetet?

När denna behovsinventering skrivs i januari 2020 har det ännu inte fattats något politiskt beslut om RUS, vilket innebär att allt som sägs om RUS i denna behovsinventering bygger på den omarbetade version som togs fram efter remissrundan som avslutades i oktober 2019.

RUS har en direkt koppling till hållbarhetsstrategin och dess målområde 4.

Hållbar utveckling är, tillsammans med digital omställning, en av utgångspunkterna för Västmanlands kommande RUS. Hållbar utveckling ska genomsyra allt arbete som görs inom ramen för det regionala utvecklingsuppdraget och ambitionen uttrycks i visionen "Ett livskraftigt Västmanland genom hållbar utveckling". RUS:en ska utgå ifrån och bidra till uppfyllandet av de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, samt till ekonomisk, social och ekonomisk hållbarhet, genom arbete inom tre målområden:

1. Ett välmående Västmanland
2. Ett tillgängligt Västmanland
3. Ett nyskapande Västmanland genom hållbar tillväxt.

Inom de tre målområdena finns delmål och prioriterade delmål, som är formulerade som indikatorer som mäter förändring över tid. Vart och ett av de tre målområdena är kopplade till globala hållbarhetsmål i Agenda 2030. Sambanden kan ses nedan (med reservation för att formuleringar och mål fortfarande kan ändras).

Målområde i RUS	Beskrivning	Prioriterade delmål	Mål i Agenda 2030
Ett välmående Västmanland	Utveckling under likvärdiga livsvillkor i trygga och tillgängliga livsmiljöer, god och jämlik hälsa, ett rikt kulturliv och en meningsfull fritid skapar ett välmående och tryggt Västmanland.	Öka andelen barn och vuxna som anger att deras hälsa är bra eller mycket bra. Balans på bostadsmarknaden i alla kommuner.	1, 3, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 16

Ett tillgängligt Västmanland	I ett tillgängligt Västmanland är platsernas olikheter en styrka när landsbygder och städer genom goda pendlingsmöjligheter knyts samman för att nå en större arbetsmarknad, utbildning samt kultur- och fritidsliv. Ett tillgängligt Västmanland är ett Västmanland med tillgängliga miljöer för alla.	Öka kollektivtrafikens marknadsandel. Hela Västmanland ska ha tillgång till snabbt bredband.	2, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 14, 15
Ett nyskapande Västmanland genom hållbar tillväxt	Genom att tillvarata den kreativitet och skaparkraft som olika människor representerar skapas en grund för nytänkande, förnyelse och hållbar tillväxt. Att tillgodose näringslivets och det offentligas behov av och möjlighet till förnyelse och kompetensförsörjning har en avgörande betydelse för länets långsiktiga utveckling.	Öka den regionala ekonomiska förnyelseförmågan. Öka andelen företag och organisationer som upplever att de har lätt att hitta rätt kompetens vid rekrytering.	4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17



1.3 Har regionen idag kapaciteten att arbeta med samtliga tre hållbarhetsdimensioner gemensamt och finns det metoder framtagna för ett sådant arbetssätt?

Organisatoriska förutsättningar

Den 1 januari 2020 bildades en ny förvaltning inom Region Västmanland, Regionala utvecklingsförvaltningen (RUF). Här samlas alla verksamheter i det regionala utvecklingsuppdraget under regionala utvecklingsdirektören. Den kommande RUS:en kommer att bli styrande för förvaltningens arbete och prioriteringar. Inom RUF samlas följande verksamheter:

Verksamhet	Ansvars- och sakområden
Ledningsstab	Bl.a. ledningsstöd, kommunikation, RUS, EU-frågor, utredning, analys
Hållbarhet	Miljö, klimat, energi, integration, mänskliga rättigheter, hållbara finanser, Agenda 2030, strategiskt stöd, styrning och integrering
Tärna folkhögskola	Kurser och utbildningar, konferensverksamhet m.m.
Kultur och ideell sektor	Västmanlands läns museum, Kulturutveckling, föreningsstöd m.m.
Näringsliv och kompetensförsörjning	Näringslivsutveckling, företagsstöd, projektmedel, turism, regional kompetensförsörjning m.m.
Välfärd och folkhälsa	Hälsocenter, Folkhälsa (internt och externt kunskapsstöd, analys, utvecklingsprocesser i länet), Social välfärd
Samhällsutveckling	Infrastuktur, bredband, digital agenda, landsbygddutveckling m.m.

Regionens centrala miljöfunktion samt de strategiska frågorna kring social hållbarhet¹ är samlade inom Hållbarhet. Hållbarhet utgör en stöd/expert funktion till Region Västmanlands samtliga förvaltningar och verksamheter, samtidigt som det finns en nära organisatorisk koppling till verksamheterna som arbetar med de regionala utvecklingsfrågorna. Miljöteamet driver arbetet med Regionens Miljöprogram och social hållbarhet/mänskliga rättigheter arbetar enligt hållbarhetsstrategin och handlingsplan för mänskliga rättigheter, som i skrivande stund är på remiss.

Det har de senaste åren pågått ett intensivt arbete med att lyfta och stärka hållbarhetsfrågorna i Regionens organisation och det faktum att vi nu har en övergripande hållbarhetsstrategi för hela Region Västmanland samt har kompetens och expertis inom de olika dimensionerna av hållbarhet samlade i en egen verksamhet, vars uppdrag är att stötta övriga verksamheter, ger en bra och stabil plattform och ett mandat för att fortsatt driva och utveckla integrering av hållbarhetsaspekterna även i arbetet med hållbar tillväxt.

¹ Social hållbarhet inkluderar bl.a. mänskliga rättigheter, jämställdhet, barnrätt, våld i nära relationer.

Vidare finns en nära anknytning till både RUS-teamet och näringslivsfrågor och andra frågor av betydelse för hållbar tillväxt. Dessutom har Hållbarhet ett väldigt nära samarbete med ekonomi gällande regionens arbete med hållbara finanser.

Denna behovsinventering har genomförts med projektledaren placerad inom Hållbarhet och med tät dialog med Näringsliv och RUS projektteam, och dialog har förts med samtliga övriga verksamheter inom RUF.

Metoder och verktyg

Agenda 2030 utgör grunden för såväl Region Västmanlands hållbarhetsstrategi som den kommande RUS:en. Genom hållbarhetsstrategin har Regionen beslutat vilka globala mål som våra kärnuppdrag har mest påverkan på (och där vi kan påverkas) och som därmed ska prioriteras, nämligen God hälsa och välbefinnande (3), Jämställdhet (5), Anständiga arbetsvillkor (8), Minskad ojämlikhet (10), Hållbara städer och samhällen (11) och Bekämpa klimatförändringarna (13).

Resiliensmetoden är ett verktyg som Region Västmanland använder sig av i arbetet med RUS. Syftet är att hållbarhetssäkra genomförandet av RUS. Resiliensmetoden är ett forskningsprojekt tillsammans med Stockholms universitet (Resilience Center) där Region Västmanland är en av fem piloter. Metodens utgångspunkt är att de tre perspektiven (ekonomi, socialt, miljö) och dessa är odelbara. Resiliensmetoden används inom RUS som ett arbetssätt i dialogen med regionens aktörer och integrerar hållbarhetsperspektivet i alla sakområden, delmål och handlingsplaner.

Swedish Welcome är en metod som används inom Region Västmanlands turismfunktion för att stimulera företag inom besöksnäringen att bli mer hållbara. Det är en rådgivarmetodik och det finns en handbok i beteendemetodik. Syftet är att skapa medvetenhet och stärka hållbarheten (miljömässigt, socialt, ekonomiskt) i besöksnäringen och främja företagens förmåga till hållbara och lönsamma val.

Business canvas – en del av den coaching/rådgivning som sker till företag med hållbarhet integrerad i företagsanalysen.

Företagsstöd inom Landsbygdsprogrammet – sökande till Landsbygdsprogrammet ska redogöra för miljönytta per satsad krona och en kalkyl över om miljönyttan ger en ekonomisk fördel.

Förändringslogik. Förändringslogiken tillsammans med resiliensmetoden används som grund för RUS:ens planerings-, uppföljnings- och lärandesystem. Målet är att fakta om RUS:en och utvecklingen i länet ska vara transparent och tillgängligt genom ett webbaserat system så att alla invånare i länet ska kunna se både statistik och berättelser om hållbar utveckling, som visar både framsteg och hinder.

Förändringslogiken är en del av handläggningsprocessen för regionens 1:1-medel. Förändringslogiken ska inarbetas tidigt i processen, från idéskiss till genomförande och uppföljning och utvärdering, som integrerar hållbarhetsaspekter som hävstång. De fem regionerna i ÖMS samt Tillväxtverket arbetar med detta gemensamt.

Gröna finanser

Regionen driver sedan flera år tillbaka ett arbete med hållbara gröna finanser. Syftet är att Regionen ska göra ansvarsfulla och hållbara investeringar, vilket bland annat innebär att ta hänsyn till långsiktigt hållbar utveckling vid investeringar. Ambitionen är att Regionen inte ska investera i företag som uppenbart bryter mot kraven i de internationella konventioner som Sverige har undertecknat. De konventioner som främst avses är:

- konventioner om de mänskliga rättigheterna
- Barnkonventionen
- ILO-konventionerna
- internationella miljökonventioner.

Satsningen innebär bland annat att regionen undviker placeringar i fossila bränslen (kol, olja, naturgas) samt i företag som sysslar med produktion av tobak eller tobaksprodukter, alkoholvaror, pornografi eller vapen. De etiska kriterierna tillämpas oavsett om kapitalförvaltningen sker i egen regi eller via externa förvaltare. Uppföljning av hur etikreglerna efterföljs ingår i den årliga uppföljningen av förvaltningen.

1.4 Finns det idag identifierade utmaningar eller målkonflikter i kopplingen mellan RUS kontra det regionala hållbarhetsarbetet? Vilka är i så fall dessa?

Bristande kunskap om hållbar tillväxt och hållbarhet som helhet

Regionens arbete med hållbarhetsfrågor har varit mer specifikt inriktat på Region Västmanlands interna arbete i olika verksamheter. Arbetet med olika hållbarhetsfrågor har i mångt och mycket bedrivits åtskilda från varandra, utifrån olika externa och interna uppdragsbeskrivningar. Det externt inriktade hållbarhetsarbetet kopplat till tillväxt har i stort genomförts på uppdrags- eller projektbasis där tillgången till specifik kompetens efter projekttidens slut varit begränsad. Arbetet med regional tillväxt har styrts utifrån befintligt RUP 2014-2020 samt Affärsplan Västmanland, där hållbarhetsfrågorna i deras nuvarande form inte varit så framträdande. Det har inom det regionala tillväxtarbetet gjorts försök att sammankoppla miljö- och jämställdhetsfrågor vilket har resulterat i den modell för förändringslogik som idag införts i ÖMS och de processer som hanterar ansökningar av medel för tillväxtprojekt, både avseende 1:1-medel och ERUF. Inom ERUF sker även ett samarbete med Tillväxtverket.

Det har inte diskuterats vilka målkonflikter det kan finnas mellan RUS och arbetet med hållbarhetsfrågorna, utan utgångspunkten i RUS är att dess vision ska förverkligas genom hållbar utveckling. Utgångspunkten är också att den samlade kompetensen inom hållbarhet i Region Västmanland ska bidra till att målen i RUS nås. RUS är också bredare än tillväxtbegreppet och innefattar en mångfald av frågor som hör ihop med hållbar utveckling snarare än tillväxt. I den politiska processen där RUS behandlas i skrivande stund, har begreppet hållbar tillväxt hamnat mitt i den partipolitiska diskussionen och skiljelinjerna mellan de politiska partierna har

blivit tydlig i just den frågan. Var tyngdpunkten till slut hamnar i slutversionen vet vi alltså inte i dagsläget utan kan komma att justeras. Det har inte funnits någon diskussion om målkonflikter på tjänstepersonsnivå.

Som en följd av att det inte funnits någon styrning av hur hållbarhet ska integreras i det regionala tillväxtarbetet, finns det idag inte etablerade arbetssätt för hur man ska jobba med det praktiskt på tjänstepersonsnivå. Avsaknaden av en gemensam och överenskommen definition, nomenklatur och målbild av hållbar tillväxt bidrar också till en ospecifik kommunikation om vad vi menar med hållbar tillväxt utåt till våra samverkans- och samarbetspartners i regionen. Vi bedömer vi att det finns ett kunskapsbehov att fylla såväl internt i Region Västmanland, men också bland externa aktörer, framför allt i det näringslivsfrämjande systemet och bland företag.

Nulägeskartläggningen visar att det råder en upplevelse av bristande kunskap om hållbarhet, både inom dess olika dimensioner men även som helhet. Detta gäller både på individ- och organisationsnivå. Det finns ingen gemensam kunskapsbas i organisationen kring hållbarhet. Bristen på kunskap är både på det teoretiska planet och det praktiska planet, man vet t.ex. inte hur en hållbarhetsintegrerad näringslivsstrategi kan se ut.

Det finns idag inga riktlinjer för hur hållbarhet ska implementeras i tillväxtarbetet i praktiken. Eexempelvis inom företagsstöd är det framför allt tillväxt som är i fokus, det finns inga riktlinjer för vilka mål (inklusive hållbarhetsmål) stöden ska främja. Dvs man ställer inga särskilda hållbarhetskrav på företagen som får stöd. Tillväxtprojekt som finansieras av regionala 1:1-medel har i Västmanland (och övriga regioner i ÖMS) krav att använda sig av förändringslogiken för att integrera jämställdhet, miljö och likabehandling i projekt. Detta krav finns, men modellen har inte använts särskilt länge och det är för tidigt att dra några slutsatser om modellen och arbetet med den behöver fortsätta och utvecklas. När det gäller integrering av övriga hållbarhetsdimensioner (miljö, klimat, mångfald) behöver mer insatser göras.

Olika fokus skapar utmaningar

I arbetet med hållbar utveckling och tillväxt finns en rad olika aktörer som inte har uppdraget att bedöma eller skapa nytta utifrån parametrar som t.ex. jämställdhet. Olika aktörer har också olika styrfilosofi (offentligt, privat, ideellt) vilket betyder att olika hållbarhetsaspekter lyfts fram. Hållbar utveckling och tillväxt är också ideologiskt färgade frågor vilket är synligt i befintlig RUS-process. I diskussionen om hållbar tillväxt har tyngdpunkten legat på ett näringslivsperspektiv och med mindre deltagande från social hållbarhet. Socialt företagande har lite uppmärksamhet i förhållande till andra typer av företagande. Dock bedriver Region Västmanland för närvarande ett projekt kring socialt företagande, där möjligheter finns att öka lärande inom det området som kan tas tillvara i det tillväxtfrämjande arbetet.

Under RUS-processen har det inte funnits en dialog om hur hållbarhet och metoder för det skulle kunna genomsyra RUS. Det upplevs finnas lagliga och organisatoriska hinder för att göra saker på ett annat sätt, t.ex. med stöd av civilsamhället eller tvärs över förvaltningsgränser. Företagsstöd är idag inriktade på att främja tillväxt i sig, och litet fokus överlag läggs på att främja hållbarhetsarbete hos sökande företag.

Jämlikhet

Arbetet med hållbar tillväxt präglas starkt av traditioner och normer. Medvetenhet och beslut finns om att arbeta mer med t.ex. jämställdhetsintegrerad tillväxt, det finns en arbetsplan för detta, men det finns idag inga resurser för att jobba med frågan så som behovet är. Projektmedel som går till företagsinsatser och företagsstöd domineras av män och det finns starka normer och snäva perspektiv vid stora investeringar. Mjuka perspektiv, stad-land m.m. får litet eller inget utrymme i nyttokalkyler.

Vi behöver höja kunskapen om intersektionalitet

Det finns idag inget strukturerat arbete med intersektionalitet i Region Västmanland. Dock kommer ett arbete påbörjas med Regionens styrning och ledningsprocesser under våren där frågan kan komma att inkluderas. Det finns en större medvetenhet om begreppet men tillämpningen är begränsad till punktinsatser inom olika områden. Kunskaper om hur vi kan arbeta med intersektionella perspektiv inom våra olika arbetsområden behöver öka. Hittills har det arbete som gjorts och pågår nu haft en tonvikt på jämställdhet/kvinnor samt utrikes födda, medan aspekter såsom ålder, nationella minoriteter, samt stad-land inte tillämpas i lika hög grad.

Behov av gemensam definition, nomenklatur och målbild för hållbar tillväxt

Inom Region Västmanland saknas det idag en gemensam definition, nomenklatur eller målbild kring begreppet hållbar tillväxt, vilket också har betydelse för arbetet som riktar sig till de externa aktörerna. Detta skapar både otydlighet och osäkerhet, och förmodligen också en hel del förgivettagna normer kring begreppen. På lång sikt kan det bidra till att vi missar möjligheter att rikta våra insatser rätt genom våra tillväxtmedel och annat arbete för att skapa hållbar tillväxt. Vi behöver inom Region Västmanland samlas kring en gemensam definition och målbild för vad hållbar tillväxt är och synliggöra målkonflikter och vinster med det. En dialog behövs som ökar förståelsen och medvetenheten kring innebörd och målkonflikter i begreppet hållbar tillväxt. Vi behöver skapa en större förståelse för vad hållbarhet innebär på flera olika nivåer, t.ex. både för Västmanland som län och för det egna arbetet. Det måste vidare finnas ett ägandeskap för frågan i politiken och bland ledande tjänstepersoner.

Vi behöver höja kunskapsnivån inom hållbar tillväxt

Det finns en upplevelse av att det saknas kunskap om hållbar utveckling, både som helhet och inom de tre olika dimensionerna och vad det kan betyda när det kopplas ihop med tillväxt. Bristen på kunskap om hållbarhet på både individnivå och organisationsnivå har betydelse för hur trygga vi kan känna oss i att jobba med

hållbarhetsintegrering inom det regionala tillväxtarbetet. Kunskap behövs för att vi ska bli bättre rustade och kritiska i vårt förhållningssätt till vilka insatser som faktiskt leder till ökad hållbar utveckling och tillväxt. Kunskapen idag är koncentrerad till enskilda personer men för att nå effekter på lång sikt behöver vi jobba med kunskapshöjande åtgärder kring hållbar tillväxt på bred front, för att skapa en bredare förståelse och för att arbetet med hållbar tillväxt ska vara styrt och baserat i kunskap och en gemensam målbild och nomenklatur (detta avsnitt hänger ihop med ovanstående avsnitt om definition).

Vi behöver samverka och arbeta på nya sätt

Inom förvaltningen för regional utveckling har vi en utmaning i att det finns en bredd av kompetenser som inte samverkar med varandra. Traditioner och vana att arbeta på ett visst sätt inom sin organisatoriska gräns kan vara faktorer som förhindrar eller försvårar den samverkan och det samarbete som skulle behövas för att nyttja potentialen i vår samlade kompetens, erfarenhet och kunskap. Det kan också finnas andra orsaker till att vi inte gör mer. Regionen är relativt nybildad (bildades 2017) vilket inneburit att stort fokus de senaste tre åren legat på att "sätta" organisationen kring regional utveckling för att skapa de bästa förutsättningarna för uppdraget på lång sikt. Under 2019 har ett omfattande arbete med omorganisering genomförts inom hela Region Västmanland för att skapa en effektiv organisation som kan arbeta med våra två kärnuppdrag (sjukvård respektive regional utveckling) på ett effektivt och ändamålsenligt sätt.

När nu den nya organisationen finns på plats, kan vi ta nästa steg i arbetet att hitta arbetssätt och testa arbetsmetoder och verktyg för att kunna jobba mer tvärs över verksamhetsgränser, i "tvärfunktionella" eller "tvärdisciplinära" team. På det sättet skulle vi också ha större förutsättningar att verkligen dra nytta av den stora mängd kunskap, men också data, som finns inom våra olika sakområden. Genom att kombinera dessa data med varandra, exempelvis genom geografiska informationssystem, GIS, skulle vi bättre kunna tillvarata befintlig kunskap och skapa skarpare och mer strategiska analyser. Vi kan överhuvudtaget bli bättre på att använda oss av visuella verktyg för att förmedla och kommunicera nulägesbilder och framtida utveckling. Genom att våra olika kunskapsområden samverkar med varandra kan vi lära av varandra, skapa nya insikter och lärdomar, som i sin tur kan bidra till en större effektivitet och träffsäkerhet i de insatser vi gör mot olika målgrupper.

Vi behöver mäta hållbar tillväxt

Kopplat till att vi behöver en gemensam definition och målbild kring hållbar tillväxt, behöver vi kunna mäta och följa upp utveckling över tid för att säkerställa att vi jobbar med rätt insatser och vid behov göra justeringar. Vi behöver följa upp och kunna mäta på både kort och lång sikt. Vi har en hållbarhetsstrategi som utgår från mål i Agenda 2030, men dessa mål behöver göras mätbara.

1.4.1 Målkonflikter inom arbetet med RUS och hållbar tillväxt

Det finns många potentiella målkonflikter inom ramen för arbetet med RUS och hållbar tillväxt, här nedan ges några exempel:

- Traditionell BNP-tillväxt som ska bekosta välfärden, samtidigt som vi behöver minska ohållbar resursanvändning och minska påverkan på klimat och miljö.
- Äldre som behöver bo kvar hemma längre samtidigt som bostäder behöver bli lediga.
- Fler turister som ger ökade intäkter men samtidigt sliter på unika resurser.
- Behov av en arbetsmarknadsförstoring samtidigt som bilen och tätorterna prioriteras framför kollektivtrafik, bredband och landsbygd.
- Offentlig sektors makt över välfärden som fjärmar individen från eget ansvar.
- Ökad produktion och export samtidigt som utsläppen behöver minskas.
- Minska på resandet minskar miljöpåverkan samtidigt som det fysiska mötet skapar sociala mervärden för individen.
- Nybyggnation kontra en markanvändning som inkräktar på t.ex. grönområden och friluftslivet.
- Företag som har en social affärsidé gynnas inte på samma sätt som industriföretag.
- Att fokusera på ekonomisk tillväxt i företag samtidigt som det finns tendens i det offentliga finansieringssystemet att bedöma kvinnodominerade branscher att ha lägre tillväxtpotential.
- Ökade samhällsklyftor kopplat till automation samtidigt som automation överbryggar brist på kompetens.

1.5 Det har tidigare arbetats inom uppdraget Jämställd regional tillväxt med intersektionalitet. Hur arbetar regionen vidare med det perspektivet och finns det utvärderade effekter?

Under 2019 har arbetet med jämställdhet och intersektionalitet fortsatt i enlighet med "Handlingsplan 2019 ÖMS jämställd regional tillväxt". Regionorganisationerna i Östra Mellansverige och Tillväxtverket har fortsatt träffas för att implementera modellen för förändringslogik i ordinarie processer kopplat till projektmedel (1:1 medel). Samtliga projekt som beviljas medel ur 1:1 anslagen ska ha ett aktivt jämställdhetsarbete (samt arbeta med lika behandling och miljö). I Västmanland är processen från projekttid till uppföljning och lärande med tillhörande rutiner,

skriftlig och muntlig information till stödsökande, beslut och andra dokument jämställdhets- (och hållbarhets-) integrerade, dvs det beskrivs att, när och till viss del hur arbetet ska ske. I stort sett alla mål med handlingsplanen för 2019 är genomförda i Västmanland förutom effektmätning kopplat till Öppna Upp strategin.

Gentemot projektägare har 2019 fokuserat på att integrera jämställdhet i initiering och planering av samtliga projekt. Dessa projekt genomförs nu och kommande fokus behöver vara på att jämställdhet fortsatt finns med i genomförande och uppföljning av projekt. Det finns idag inga utvärderade effekter om det arbete som gjorts, eller stöd i att bedöma de insatser som görs i projekten. Det finns behov av att jobba mer med att få både tillämpningen och uppföljningen på plats. Vi ställer frågor kring intersektionalitet i ansökan och uppföljning, men i uppföljningen görs i bästa fall konsuppladad statistik och pekar på insatser men generellt inte några fördjupningar i det. Vi ser inte att projekten generellt bryter ner och gör analyser som de kommunicerar, och vi ställer heller inte mycket frågor. Uppföljningsstöd för att bedöma om arbetet med jämställdhet (och samtliga hållbarhetsaspekter) är tillfredsställande behövs framåt.

Vi uppfattar dock att projekten nu har jämställdhet som går bortom en allmän beskrivning av jämställdhet till riktade insatser till underrepresenterade grupper, ofta kvinnor, med bransch, yrke eller utländsk bakgrund som intersektionella perspektiv. I vissa fall arbetas hela projekt om och har jämställdhet som en verklig hävstång. Det är dock överlag svårt för projektägarna att förstå hur jämställdhet och de andra hållbarhetsperspektiven kan arbetas med i projekten, särskilt då även det intersektionella perspektivet. Ytterligare stöd efterfrågas. Vi uppfattar ändå en förflyttning från tidigare år då projekten hade, om alls, generaliserade beskrivningar om målgrupper män och kvinnor. På kort sikt bidrar detta till ökad kunskap hos projektägare och jämställdhetsintegrerat genomförande av projekt. På lång sikt ska arbetet leda till att kvinnor och män ges likvärdig tillgång till tillväxtresurser. Detta bör följas upp under kommande år.

Intersektionalitet i övrigt arbete i Region Västmanland

Det finns idag inget strukturerat arbete med intersektionalitet i Region Västmanland. Det görs däremot olika insatser där perspektivet har varit vägledande. Några exempel ges nedan.

Tillämpning av intersektionellt perspektiv kommer att ske inom ramen för uppföljning av RUS delmål och effektindikatorer. Detta är också etablerat sedan tidigare i uppföljningen av RUP 2014–2020. Vid uppföljningen ska all statistik, där det finns tillgängligt och där det är relevant och möjligt att använda, vara uppdelad och redovisas utifrån parametrar som kön, ålder, etnisk bakgrund alternativt utrikes födda och inrikes födda. Det ska vara statistik som är validerad och finns i öppna system.

I Region Västmanlands kommunikationsmaterial, bland annat i rollen som arbetsgivare, ska bilderna i regionens bildbank spegla alla de olika människor som bor i regionen och uppvisa personer i olika åldrar, kön och bakgrund.

Det är väl känt att de regionala företagsstöden och nationella affärsutvecklingscheckar i större utsträckning når företagsledare som är män än kvinnor. I Västmanland ser vi också att dessa söks och beviljas till störst del till män i storstad (Västerås). Som ett nytt angreppssätt togs ett nytt kommunikationsmaterial och en riktad kommunikationskampanj fram för företagsstöd med underrepresenterade företagare som ambassadörer och bärare av budskap. Detta lanserades under hösten 2019, något resultat har ännu inte uppnåtts, dvs inga fler från underrepresenterade grupper och/ eller företagare på landsbygden har sökt stöden. Frågan är fortsatt viktig framåt.

Inom kompetensförsörjning drivs ett projekt med industriföretag. Analyser har gjorts av företagen och de har fått råd i hur de ska jobba med jämställdhet. I fortsättningen kommer man att jobba med intersektionalitet.

I en jämställdhetsanalys av Affärsplan Västmanland framkom det att utlandsfödda kvinnor utgör en potential för tillväxt och samtidigt fanns det inga projekt beviljade med 1:1 medel för detta. Projekt som vänder sig till branscher där kvinnor är överrepresenterade visade analysen också vara ett område för utveckling. Nu drivs ett projekt som ska stärka innovationer inom hälsa och välfärd. Regionen arbetar också med en kartläggning kring utlandsfödda kvinnor och alla insatser som görs för den målgruppen. Regionen har även medverkat i ett projekt som drivs av Länsstyrelsen, där fokus ligger på nyanlända kvinnor och att stärka kvinnor som står långt ifrån arbetsmarknaden.

Bland insatser riktade till olika åldersgrupper kan nämnas att Regionen ger stöd till Ung företagsamhet och att barnrättsperspektivet genomsyrar regionens interna arbete. Inom området digitalisering har Regionen ett samarbete med studieförbunden om hur man kan utveckla och använda e-tjänster. Under 2020 genomförs studiecirkelar som riktar sig till målgruppen äldre 60+ där målet är att höja äldres digitala kompetens. Inom besöksnäringen görs insatser för att skapa större tillgänglighet för personer med funktionshinder.

Inom infrastrukturplanering görs insatser för att få in ungas och barns perspektiv i stads- och trafikplanering. Detta är en följd av tidigare uppdraget inom jämställd regional tillväxt.

1.6 Hur stort anslag av regionala 1:1 medel har regionen, vilket kommer påverka arbetet med hållbarhetssäkring av stöd och projektmedel?

Hela anslaget är 33,8 mkr för 2020. Cirka 2/3 går till projektmedel och 1/3 till företagsstöd. Stöd till kommersiell service utgör cirka 200 000 kr årligen. Hållbarhetssäkring kommer beröra samtliga medel.

2 Insatser

I detta kapitel redogörs för vilka insatser som Region Västmanland avser att prioritera och vilka målgrupper vi ser för dessa. Beskrivningen av insatser görs i olika delar. Här nedan presenteras de fyra modulerna och en motivering och en sammanfattning av innehållet i dessa. Därtill finns en särskild bilaga där vi presenterar de fyra insatsområdena, målgrupper och aktiviteter i en effektlogik med tillhörande nuläge och bör läge till respektive insatsområde.

Läsanvisning: Läsaren rekommenderas att först läsa nedanstående motivering till val av insatsområden och därefter läsa den särskilda bilagan. Längre ner i detta kapitel ges svar på de frågor som ställs i instruktionen.

Våra fyra insatsområden är:

1. Kunskapshöjande insatser och definition av Hållbar tillväxt
2. Hållbarhetssäkra den nya näringslivsstrategin
3. Hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service, inkl. sammanhållningspolitiken
4. Övergripande omställningsarbete – prova nya arbetssätt och metoder.

Insatsområde 1: Kunskapshöjande insatser och definition av Hållbar tillväxt

Vi kommer att under de kommande åren att fokusera mycket på insatser för att sätta en gemensam definition och begreppsförståelse kring hållbar tillväxt samt att satsa på kunskapshöjande insatser som riktar sig till målgrupper som är viktiga för att bygga upp ett kunskapsstyrt arbete kring hållbar utveckling i det regionala tillväxtarbetet. Målgrupperna för dessa insatser kommer att vara såväl interna som externa. Vi vill framför allt rikta oss till beslutsfattare på olika nivåer i organisationen, såväl politiker som tjänstepersoner och medarbetare, liksom till kommuner och näringslivsfrämjande organisationer och näringslivet.

Inom vår egen förvaltning har vi identifierat ett stort kunskapsbehov kring intersektionalitet och hur det kan användas som verktyg i arbetet med hållbar utveckling och tillväxt. Därför kommer vi att arbeta med kunskapshöjande insatser kring intersektionalitet för att vi ska öka vår förmåga att använda det i vårt ordinarie tillväxtfrämjande arbete.

För att kunna göra dessa insatser behöver vi arbeta tvärs över våra verksamhets-, förvaltnings-, och organisationsgränser för att ta tillvara den bredd av kunskap som finns såväl internt som externt, hos bl.a. Länsstyrelsen, Mälardalens högskola, kommuner, och andra relevanta aktörer och organisationer.

Denna modul kommer att lägga fokus på att öka kunskapsnivån kring intersektionalitet samt ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet samt hur dessa

kan integreras och samspela med varandra för att skapa hållbar tillväxt. Syftet med insatsområdet är också att öppna upp och skapa arenor för dialog och synliggöra olika perspektiv på hållbar tillväxt, diskutera och synliggöra målkonflikter och synergier.

Modul 1 kommer att lägga grunden för arbetet inom de tre övriga insatsområdena/modulerna och kommer att vara helt avgörande för att stärka upp vår kapacitet i regionen att arbeta med hållbar utveckling i det regionala tillväxtarbetet på kort och lång sikt, i det stora likaväl som i det lilla. Kunskap om hållbarhet och hållbar tillväxt behövs för att kunna fatta kunskapsbaserade och informerade beslut på alla nivåer, beslut som i sin tur bidrar till ett mer omställningsbenäget och diversifierat näringsliv i Västmanland på lång sikt.

Insatsområde 2: Hållbarhetssäkra den nya näringslivsstrategin

Västmanlands nya RUS, som det fattas beslut om under våren 2020, kommer att bli styrande och vägledande för de kommande tio årens arbete med regional utveckling och så även det regionala tillväxtarbetet. I och med detta kommer även näringslivsstrategin Affärsplan Västmanland att behöva ersättas med ett nytt strategidokument som ska bli styrande för arbetet med näringslivs-utveckling i länet de kommande åren. En ny näringslivsstrategi (eller vad denna kan komma att benämnas) behöver alltså tas fram oavsett detta projekt och det passar sig väldigt bra att arbeta med hållbarhetssäkring av denna.

Denna understrategi kommer att innebära ett utvecklingsarbete på många sätt. I framtagandet kommer en bred krets av aktörer att bjudas in, såväl internt som externt. Inom ramen för detta arbete kommer vi att testa olika metoder för att integrera hållbarhet och intersektionella perspektiv. Vi ska undersöka om resiliensmetoden eventuellt är applicerbar. Inom ramen för strategin kommer olika kartläggningar och analyser behöva tas fram och här kommer vi att använda intersektionalitet och samverkan som verktyg för att skapa analyser och underlag som inkluderar viktiga perspektiv.

Syftet med modulen är att öka lärandet såväl internt som externt kring hur man praktiskt kan arbeta med hållbarhetssäkring av en strategi och hur en sådan kan komma att se ut. De kunskaper och de erfarenheter som blir resultatet av arbetet ska sedan komma till nytta när andra strategier och handlingsplaner tas fram.

Insatsområde 3: Hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service, inkl. sammanhållningspolitiken

Arbete med Företagsstöd, projektmedel, kommersiell service och ERUF genomförs idag inom delvis olika processer och med delvis olika målgrupper. Här kommer insatser som genomförs inom modul 1 att bidra till förstärkt kapacitet och kompetens att integrera samtliga dimensioner av hållbarhet i den praktiska handläggnings- och beslutsprocessen kring stöden. Principer för hållbara investeringar av 1:1-medel behöver tydliggöras samt riktlinjer och övrigt beslutsstöd för hantering av företagsstöd ur samtliga tre hållbarhetsperspektiv. Kopplat till detta behöver en uppföljningsmall tas fram, som följer upp beviljade företagsstöd utifrån relevanta hållbarhetsmål. Inom projektmedel kommer arbetet att fortsätta med att implementera förändringslogiken. Särskilt fokus kommer att läggas på genomförande och uppföljning. Genom detta projekt kan resurser avsättas för att fylla behov som identifierats i arbetet så här långt. Utöver jämställdhet är syftet med förändringslogiken att också integrera miljöaspekter och likabehandling och här kommer vi att arbeta med kompetenshöjande insatser och bedömningsstöd. Inom kommersiell service fokuseras insatser på att främja hållbarhet hos de företag som får stöd idag. Gällande ERUF finns, som tidigare nämnts i detta dokument, ett beslut om att införa och tillämpa krav om förändringslogik i projekt som söker 1:1 medel och medel ur regionala utvecklingsfonden i Östra Mellansverige. Insatser syftar till att i dialog med de övriga regionerna i ÖMS och Tillväxtverket fortsätta detta arbete. (Läs mer om hur Regionen avser att jobba med modul 3 i avsnitt 2.3 nedan).

Insatsområde 4: Övergripande omställningsarbete – prova nya arbetssätt och metoder.

Denna modul består av två delar. Dels en del som syftar till förvaltningens medverkan i det övergripande omställningsarbetet med bland annat Tillväxtverkets erfarenhetsträffar och deltagande i Reglab. Den andra delen handlar om att göra insatser för att testa om resiliensmetoden, som är ett verktyg för uppföljning av RUS-arbetet, kan tillämpas för uppföljning av hållbarhet i mindre insatser och aktiviteter. Intersektionalitet som verktyg i relation till resiliensmetoden är idag (som vi vet) inte vedertaget att arbeta med. Då intersektionalitet är viktigt kan det inte vara "ytterligare" ett verktyg utan behöver inkluderas när relevant i samspel med andra metoder.

Här nedan ges svar på de frågor som ingår i Tillväxtverkets instruktion.

2.1 Vilka hållbarhetsdimensioner bygger våra två egeninitierade insatsområden på och hur ska regionen arbeta horisontellt inom dessa definierade områden?

Insatsområde 1 (Kunskap) kommer att bygga på samtliga tre hållbarhetsdimensioner och hur de kan samspela för att skapa förutsättningar för hållbar tillväxt. Kunskapsmodulen kommer också att kopplas till Regionens arbete med Agenda 2030. Stort fokus kommer att läggas på att visa på synergier för att visa på nyttan att arbeta med tillväxt som är hållbar ur både ett ekonomiskt, miljömässigt och socialt perspektiv. Det horisontella arbetssättet kommer att säkras upp genom att samla och nyttja den kompetens som finns internt men även hos externa organisationer och aktörer, exempelvis Länsstyrelsen.

Insatsområde 2 (Hållbarhetsintegrerad näringslivsstrategi), även här är avsikten att väva in samtliga tre hållbarhetsdimensioner och undersöka hur de kan samspela. Även inom detta område kommer de horisontella perspektiven att integreras genom att intern och extern kompetens nyttjas men även genom att andra relevanta kompetensområden inkluderas i arbetet. Resiliensmetoden och intersektionella perspektiv kommer att testas och användas inom valda områden.

2.2 Vilka av regionens strategiska prioriteringar kommer de två egeninitierade insatserna att koppla an till?

Insatsområde 1 (Kunskap) kommer att koppla an till flera strategiska prioriteringar i Regionplanen, hållbarhetsstrategin, Agenda 2030 och RUS:

Regionplanen

Målområde "Nöjda invånare i en attraktiv region", med resultatmål "Tillväxten ska vara hållbar i hela regionen".

Agenda 2030

- Mål 3: God hälsa och välbefinnande
- Mål 5: Jämställdhet
- Mål 8: Anständiga arbetsvillkor och ekonomisk tillväxt
- Mål 10: Minskad ojämlikhet
- Mål 11: Hållbara städer och samhällen
- Mål 13: Bekämpa klimatförändringarna

Hållbarhetsstrategin

Målområde 4 "I Region Västmanland leder vi arbetet med att utveckla ett hållbart Västmanland". Målområdet har en direkt koppling till inriktningsmålen i RUS.

RUS - preliminärt eftersom slutversion ännu inte finns.

Hållbar utveckling är en av två utgångspunkter för den kommande RUS:en och ska genomsyra allt arbete. Arbetet med hållbar tillväxt knyter i första hand an till målområde 3 i RUS, "Ett nyskapande Västmanland genom hållbar tillväxt" med underliggande delmål men även de andra två målområdena berörs.

Insatsområde 2 kopplar i första hand an mot samma mål i regionplan och Agenda 2030 som nämnts ovan, och i RUS kopplar det an mot det tredje målområdet, som är "Ett nyskapande Västmanland genom hållbar tillväxt". Inom detta målområde konstateras att "Det är genom förmåga att arbeta integrerat med hållbarhetsfrågor, att näringslivet, civilsamhället, och offentlig sektor, var för sig och tillsammans är aktiva, som vi kan åstadkomma en hållbar tillväxt för hela länet." Inom detta målområde i RUS ligger fokus på det forsknings- och innovationsfrämjande arbetet, att stärka företagandet i Västmanland, samt en utvecklad besöksnäring, kompetensförsörjning och det livslånga lärandet. Genom att driva ett pilotprojekt kring hållbarhetssäkring av en ny näringslivsstrategi som utgår från RUS, är vårt mål med insatsområdet att skapa ett lärande kring hur hållbarhet som helhet i praktiken kan integreras i det ordinarie arbetet med hållbar regional tillväxt. Det horisontella arbetssättet säkerställs genom att involvera kompetenser inom hållbarhet i arbetet, såväl internt som externt.

2.3 Hur avser regionen att verka för hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service, inklusive sammanhållningspolitiken?

Genom insatserna i modul 1, kunskapshöjande åtgärder, ska handläggare och tjänstepersoner inom Region Västmanland som arbetar med dessa 1:1 medel stärka sin kompetens om hållbar tillväxt och hur kunskapen om hållbarhet ska konkretiseras i arbetet med 1:1 medel och tjäna som verktyg och motor för tillväxt. En gemensam kunskap och nomenklatur behövs också byggas upp med näringslivsaktörer och näringslivsråd av olika slag för att skapa förståelse för hur vi tillsammans kan arbeta med hållbar tillväxt.

Utöver kompetensinsatser i modul 1 avser vi ta fram en finansieringsmodell för 1:1 medel, som anpassas efter den kommande RUS och som bland annat tydliggör prioriteringsgrunder för finansiering och hur hållbarhetsaspekterna ska hanteras. Det blir ett internt stöd, men ökar också transparensen externt.

Då processerna och målgrupperna är olika för företagsstöd, projektmedel och kommersiell service finns det anledning att ha olika insatser för respektive del.

Företagsstöd

- Företagsstöden behöver anpassas för att nå underrepresenterade företagare (kvinnor, utländsk bakgrund, landsbygd etc.). Anpassningen gäller regler kopplat till stöden, stärka näringslivsaktörers "rekommendation" av stöden, fortsatt förbättrad kommunikation.
- Rikta viss del av företagsstöden till insatser i som stödjer företagare att komma igång och utveckla företagets hållbarhetsarbete och därmed stärkt konkurrenskraft.
- Identifiera och implementera hållbarhetskriterier för att bevilja företagsstöd. Kriterierna behöver vara enkla och samtidigt anpassade utifrån olika företags förutsättningar.

Projektmedel

Det är angeläget att arbeta vidare med att implementera förändringslogiken för hållbarhetsaspekter för projektmedel. Då det i tidigare uppdrag inom jämställd regional tillväxt fanns stora mervärden för regionorganisationer och Tillväxtverket att arbeta tillsammans, avser vi att göra så i detta uppdrag också. Främst med fokus på ERUF-strukturerna men också projektmedel överlag (som inte ingår i ERUF-program). En stor skillnad från förra uppdraget blir nu fokus på flera hållbarhetsaspekter och intersektionalitet. Även om detta arbetades in i modellen för förändringslogik mot slutet av det tidigare uppdraget var det primära fokuset och kunskapsutvecklingen jämställdhet och intersektionalitet. Fokus i fortsatt arbete för att hållbarhetssäkra projektmedel är:

- Arbeta fram ett processtöd under ansökningsprocessen som vägleder projektägare i att anpassa förändringslogik och hållbarhetsperspektiv till det egna projektet. Stödet riktar sig internt till handläggare och strateger samt till projektägare och eventuella styrgruppsmedlemmar.
- I genomförandet av projekten behövs ett bedömningsstöd för att följa upp och värdera hur enskilda projekt arbetar med hållbarhetsaspekterna samt att kunna ge adekvat stöd till projektägarna. Stödet är internt och externt till projektägare.
- För att säkerställa att vi rör oss i rätt riktning behövs ett internt analysstöd som på en aggregerad nivå mäter och analyserar hållbarhetseffekter av projektstöd och koppla detta till RUS.
- Säkerställa att den fortsatta implementeringen av förändringslogik för hållbarhetsaspekter samordnas och hänger ihop med ERUF-strukturernas olika beslutsnivåer, särskilt då vi står inför en ny strukturfondsperiod.

- Identifiera och kommunicera goda exempel av användning av hållbarhetsaspekter som hävstänger för tillväxt. Dessa exempel blir lärande internt och externt.
- Utbyte med andra regionorganisationer för att dra lärdomar och se om det går att anpassa det växla upp det goda som andra redan har gjort för att hållbarhetssäkra projektmedel.

Kommersiell service

Drygt 1% av 1:1 medel går till kommersiell service, mycket pga de regler som finns om geografiskt avstånd och antal lanthandlare i länet.

- Det gällande serviceprogrammet för att främja kommersiell och annan service på landsbygden löper ut 2020. Framåt ska vi utarbeta riktlinjer för kommersiell service som främjar hållbara satsningar.

Sammanhållningspolitiken/ERUF

Insatser här är kopplat till den fortsatta implementeringen av förändringslogiken tillsammans med Tillväxtverkets tjänstepersoner som arbetar med ERUF i ÖMS och strukturfondspartnerskapet (se ovan). En ny strukturfondsperiod skrivs fram och det är nödvändigt att synkronisera insatser och krav och bedömningar utifrån samtliga hållbarhetsaspekter i ERUF styrkedja med det regionala arbetet på olika nivåer. Det är vidare ett fokus på insatser och själva programmets tematik som i sig har positiva effekter på viktiga hållbarhetsaspekter. Insatser som kommer utvecklas i det fortsatta arbetet är:

- Utveckling av förändringslogiken, tillsammans med övriga regioner inom ÖMS, så att den inkluderar fler hållbarhetsaspekter som hävstång i tillväxtarbetet. I det ligger också en enhetlig hantering och krav på förändringslogik i ansökningar. På så sätt förenklas ansökningsarbetet, samtidigt som lärdomar tvärs regioner och fördjupade analys får större genomslag.
- Smart specialiseringsarbete med ökat fokus på utmaningsdrivet arbete och de ÖMS gemensamma utmaningsområdena *Hållbar livsmedelsförsörjning*, *Smart industri*, *Morgondagens energilösningar* och *Välfärdsteknik och ehälsa*. Med ett bredare och grundat arbete inom dessa områden så adresseras viktiga sektorer som ha stor potentiell effekt och genomslag i flera av hållbarhetsdimensioner.
- Smart specialiseringsarbetet och fokuset i ERUF utvecklas med ett ökat fokus på ett tillväxtperspektiv inom bl a miljö och klimat och inkluderande kompetensförsörjning och integration. Det innebär att fler aktörer och kompetenser inkluderas – inom t ex näringslivet, stads och samhällsbyggnad, och forskning och kompetensförsörjning. Därför kommer också arbetssätten och modellerna för samarbeten, projektriggning, finansieringssätt och mobiliseringsarbetet utvecklas.

2.4 Hur säkerställs samverkan med andra aktörer som Länsstyrelsen och kommuner eller universitet?

Regionen leder och samordnar idag en mångfald av nätverk inom sina olika arbetsområden på såväl politisk, som chefs- som medarbetarnivå. Arbetet med Insatsområdena 1, 2, 3 och även 4 kommer att innebära samverkan med Länsstyrelsen, kommuner, lärosäten, näringslivsfrämjande aktörer och företag och där kommer befintliga kontaktvägar inom våra olika nätverk att nyttjas för att inbjuda till samverkan.

Samverkan med kommuner på ledningsnivå

På den politiska ledningsnivån finns idag en regional samverkansgrupp där Regionen och kommunerna deltar, Strategisk Regional Beredning (SRB). Regionsstyrelsens ordförande samt samtliga kommunstyrelseordföranden, samt oppositionsråd från region och kommuner, finns representerade i gruppen. Här diskuteras och bereds frågor som är strategiska och viktiga för regionens utveckling som Regionen ansvarar för. En del av SRB:s uppgifter är att bereda den regionala utvecklingsstrategin och det regionala tillväxtprogrammet (=näringslivsstrategin).

På tjänstepersonsidan finns Regionala ledningsgruppen, som är ett forum för regional samverkan och där regiondirektör, regional utvecklingsdirektör samt länsråd och samtliga kommunchefer medverkar. Detta är ett viktigt forum för dialog och förankring och för kommunikation om större insatser som planeras.

Samverkansråd som leds av Länsstyrelsen

Länsstyrelsen driver genom landshövdingen tre regionala samverkansråd, Miljö- och klimatrådet, Jämställdhetsrådet och Integrationsrådet, där regionen medverkar. Dessa tre råd är viktiga forum för samverkan i hållbarhetsfrågor med regionens näringsliv, Mälardalens högskola och andra lärosäten, kommuner och organisationer.

Samverkan inom och genom RUS

Region Västmanland har genom sitt uppdrag som regionalt utvecklingsansvarig aktör och genom arbetet med RUS ett mandat att samordna, leda och driva utvecklingsprocesser i länet tillsammans med andra organisationer och aktörer. Detta arbete görs redan idag utifrån RUP. Framtagandet av RUS har skett i bred samverkan med länets kommuner, Länsstyrelsen och andra myndigheter, Mälardalens högskola, civilsamhället samt näringslivsfrämjande och andra aktörer i länet. Genomförandet och uppföljningen kommer att genomföras i samverkan med dessa aktörer, eventuellt flera. Resiliensmetoden, i den version som används i RUS-arbetet, är i sig ett verktyg för att säkra hållbarhet genom bland annat samverkan i de olika delarna av RUS. För genomförandet av RUS behöver olika arbetsgrupper tillsättas och dessa kommer att ha betydelse både för kommunikation och samverkan inom ramen för detta projekt.

Nätverk och samverkan inom det näringslivsfrämjande systemet

Region Västmanland har en god struktur för att samla relevanta aktörer på regional och lokal nivå. Nätverk som regelbundet träffas finns med bland annat näringslivschefer vid kommunerna, olika råd bestående av länets näringslivsfrämjande aktörer samlas vid ett flertal tillfällen per år och vi har mycket god och nära dialog med systemet i det vardagliga arbetet. I flera fall sitter även Region Västmanland med representanter i styrelser och beslutande styrgrupper för det näringslivsfrämjande systemet och i olika projekt. Regionen har också tät dialog med både Mälardalens högskola och Lantbruksuniversitetet. Dialogen med högskolan sker både på rektorsnivå och vice-rektor men också genom samverkanskontraktet och på akademichefsnivå. Regionen sitter också representerade i två av högskolans stora Centumbildningar, Automation Region och Robotdalen. Vi ingår också ett sk samhällskontrakt med Mälardalens högskolan.

Dialogen med näringslivet sker genom att Region Västmanland bland annat engagerar sig i regionala event och dagar som Stora Näringslivsdagen, Tillväxtdagen, Automation Summit, NrgyHub och kommunala näringslivsfrukostar och näringslivsgalor. Regionen har också unika nätverk så som Västmannarådet där näringsliv, akademi, kommuner, länsstyrelsen och civilsamhället finns representerade. Sammantaget finns det fler än 120 olika forum och mötesformer där Regionens tillväxtansvariga har dialog med näringsliv, akademi, civilsamhälle, myndigheter, kommuner och andra regioner.

Samverkan med andra regioner och strukturfondspartnerskapet i Östra Mellansverige

Regionala utvecklingsansvariga i Östra Mellansverige, Tillväxtverket och Strukturfondspartnerskapet har utvecklat god samverkan kring arbetet med strukturfonderna, vilket gör att förutsättningarna för ett gemensamt arbete är goda. Det finns stor potential i denna samverkan som ytterligare arbetades fram i det tidigare uppdraget kring jämställd regional tillväxt. Upparbetad samverkan, kanaler för dialog och beslut finns och är en god grund för att utveckla arbetet vidare kring hållbarhet.

2.5 Hur kommer ett intersektionellt perspektiv att bidra till projektets planering, genomförande och resultat?

I projektgruppen kommer Regionens jämställdhetsstrateg att ingå. Framtida projektplan kommer också att normkritiskt läsas samt att projektmål, kvantitativa och kvalitativa, kommer att säkras upp utifrån ett intersektionellt perspektiv.

Länsstyrelsens jämställdhetsstrateg kommer också att bjudas in till arbetet.

Kunskapen om intersektionalitet och hur det kan bidra i arbetet med hållbar utveckling i tillväxtarbetet är idag låg inom delar av verksamheten och vi kommer att som ett första steg behöva lära oss mer om intersektionalitet och hur vi kan jobba med det praktiskt i vårt dagliga arbete.

En blandad projekt/expert grupp kommer att tillsättas för att öppna diskussioner, perspektiv och säkerställa att samtliga perspektiv och det intersektionella perspektivet är representerade i arbetet.

3 Börläge

Definiera vilka mål och effekter som ska uppnås med de fyra insatsområdena. Vad är det omställningsarbetet ska leda till och vilken förflyttning krävs för att ta regionen dit? Hur kan intersektionalitet förmera arbetet med att arbeta med flera dimensioner samtidigt? Finns rätt förutsättningar idag för att möjliggöra bestående resultat?

3.1 Mål, syfte, effekter och förväntat resultat med de fyra insatsområdena

Insatsområde 1: Kunskapshöjande insatser och definition av hållbar tillväxt

Mål: Region Västmanland har en gemensam, tydlig och välkommunicerad definition av hållbar tillväxt och hållbar utveckling kopplat till det regionala tillväxtarbetet. Det finns en utökad kunskap i organisationen, i det näringslivsfrämjande systemet, näringslivet och kommunerna, om hållbar utveckling och om hur ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet kan användas som hävstänger för tillväxt. Vi bedriver ett arbete med hållbar tillväxt som är baserad på denna gemensamma definition och i vetenskaplig kunskap.

Syfte: Att öppna upp för dialog, problematisering och tankeutbyte om vad hållbar utveckling kopplat till det regionala tillväxtarbetet är och kan vara. Lyfta fram synergier och målkonflikter i arbetet med hållbar tillväxt. Att öka lärandet om hållbar utveckling, om de tre perspektiven var för sig och hur de kan samverka och samspela i det regionala tillväxtarbetets kontext.

Resultat: Region Västmanland har tagit fram en gemensam definition och begreppsramverk för hållbar tillväxt och det är dokumenterat och har kommunicerats. Alla relevanta målgrupper som vi har identifierat har genomgått en eller flera kunskaps- och kompetenshöjande insatser kopplat till hållbarhet. Kunskapen om intersektionalitet har ökat.

Effekter: Kapaciteten i det regionala ledarskapet att arbeta med hållbarhet i tillväxtarbetet har stärkts. Det regionala tillväxtarbetet bygger på kunskap och förståelse om hållbar utveckling, vilket leder till tydligare kommunikation och bättre stöd ut mot näringslivet och det system som främjar dess utveckling.

Insatsområde 2: Hållbarhetssäkra den nya näringslivsstrategin

Mål: Att ta fram en regional näringslivsstrategi som utgår ifrån RUS, och som är hållbarhetsintegrerad utifrån miljömässiga, ekonomiska och sociala perspektiv.

Syfte: Att skapa ett lärande kring på vilket sätt en understrategi till RUS kan hållbarhetssäkra på ett konkret plan, som ett sätt att ta ambitionerna om hållbar

utveckling i det regionala tillväxtarbetet ner på jorden och ge den ett konkret ansikte. Att sprida detta lärande så det kommer till nytta för flera.

Resultat: En ny näringslivsstrategi som har införlivat hållbarhet och som skapar förutsättningar för att styra och inspirera det regionala tillväxtarbetet mot omställning och hållbar utveckling. Därtill en ny samlad erfarenhet och kompetens (strukturkapital) i hur man kan arbeta med hållbarhetssäkra styrdokument i vårt ordinarie arbete.

Effekt: På lång sikt är förväntan att arbetet ska bidra till ett mer diversifierat och omställningsbenäget näringsliv, och miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbar tillväxt i hela länet. Det regionala ledarskapet för hållbar utveckling av näringslivet har stärkts.

Insatsområde 3 Hållbarhetssäkring av företagsstöd, projektmedel och kommersiell service, inkl. sammanhållningspolitiken

Mål: Hållbarhetsintegrerade 1:1 medel

Syfte: Att utveckla näringslivet med hållbarhetsaspekter som potential för tillväxt.

Resultat: Förändringslogiken med samtliga hållbarhetsaspekter är implementerad som modell och arbetssätt med hög kvalitet, från projektansökan till uppföljning och utvärdering av hållbarhetseffekter. Detta för att säkra hållbarhetsintegrerade projektmedel inom Östra Mellansverige och i linje med nya ERUF-programmet. Nya stödformer, strukturella samarbeten och bedömningskriterier för företagsstöd har möjliggjort att fler kvinnor och män som driver företag arbetar med hållbarhet som konkurrenskraft. Det finns framtagna finansieringsprinciper/ riktlinjer för 1:1 medel som stärker hållbarhetsarbetet.

Effekter: På kort sikt har fler underrepresenterade grupper tagit del av den offentliga finansieringen av 1:1 medel. Arbetet har stärkt den regionala kapaciteten att arbeta med hållbarhet i tillväxtarbetet. På längre sikt stärks länets konkurrenskraft och blir mer diversifierat och omställningsbenäget.

Insatsområde 4: Övergripande omställningsarbete samt att testa några befintliga metoder och verktyg som används i Region Västmanland för att se om de kan tillämpas i arbetet med hållbar tillväxt i de övriga modulerna.

Mål: Att genom deltagande i det övergripande omställningsarbetet bidra till att bygga upp kunskap om hållbar utveckling och tillväxt inom Region Västmanland och sprida den internt och externt i arbetet med de övriga tre modulerna där det är lämpligt. Att skapa lärande kring om och på vilket sätt resiliensmetoden, som har anpassats för arbete med RUS, även kan fungera som metod för andra insatser, till exempel en av dess understrategier (näringslivsstrategi, modul 2) för att säkra att

man arbetar med hållbar utveckling. Att nå insikt om resiliensmetoden och intersektionalitet kan ingå i en "verktygslåda" för tillväxtarbetet.

Syfte: Att utöka och sprida kunskaperna om resiliens, tillsammans med intersektionalitet, som tänkesätt och arbetsmetod för hållbar utveckling.

Resultat: Utökad och fördjupad kunskap och kompetens om hållbar utveckling i och utanför organisationen. Flera medarbetare internt har kunskap om och har testat att arbeta med resiliensmetoden och även kopplat till intersektionalitet. Det har gjorts en utvärdering av hur resiliensmetoden fungerar.

Effekt: Ett regionalt tillväxtarbete som är underbyggt med kunskap och lärande. Detta har bidragit till ökad kapacitet att arbeta med hållbarhet i tillväxtarbetet.

3.2 Redogör för den uppskattade genomförar- och ledarskapskapaciteten att arbeta med hållbarhet som helhet inklusive egna resurser och interna förutsättningar.

3.2.1 Genomförandekapacitet

Här nedan punktats de frågeställningar Tillväxtverket kommer att använda i sin bedömning.

- **Hur operationaliseras prioriterade strategier och handlingsplaner så att de gör tydliga avtryck utanför den egna organisationen. Att gå från ord till handling.**
 - Genom inkludering av kommuner, aktörer och näringslivsrepresentanter både deltar i referensgrupper, informationsträffar. Det operationaliseras också genom att Regionens tjänstepersoner medarbetare deltar i styrgrupper och externa beslutande forum.
 - Externa målgrupper och effekthämttagning finns till stor del utanför Regionens egna verksamhet. Både insatsområde 1,2 och 3 kommer att nå långt utanför Regionens organisation. Kunskapsinsatserna har externa målgrupper, de nya strategierna har externa målgrupper och effekter som förväntas ligga ute i regionen samt att arbetet inom insatsområde 3 direkt ger effekt i företag och organisationer utanför den egna organisationen.
 - I tidigare projekt så som Jämställd regional tillväxt har vi lyckats gå från ord till handling genom att resultatet av projekten har arbetats in i ordinarie processer och dagligt arbetet. Framtagningen av den gemensamma effektlogikkedjan är ett exempel på detta.
 - Internt på regionen så skapas också varje tjänstepersons handlingsplan utifrån beviljade projekt och projektmål och dessa

följs upp på medarbetarsamtal. Detta är också ett sätt att säkerställa att projektmål nås.

- Beslut fattas på olika nivåer i regionens styrkedjor vilket säkerställer att beslut blir förankrade på rätt nivå.
- **Vilka tidigare projekt, processer eller insatser avser ni att tillvarata lärande ifrån för att stärka de fyra modulerna för hållbar utveckling. Hur och om växlar de nya insatserna upp tidigare arbete?**
 - Vi anser att arbetet och erfarenheterna från arbetet med Jämställd regional tillväxt, handlingsplan för att integrera klimat och miljöperspektivet i det regionala tillväxtarbetet, den nya Regionala utvecklingsstrategin och tidigare lärdomar från Affärsplan Västmanland. Även vårt interna projektstöd Projektil, lärandeprocesser och regelbundna ERFA-träffar mellan projektledare internt på Region Västmanland kommer att nyttjas i detta projekt.
- **På vilket samlar och samverkar ni med aktörer från lokal, regional och nationell nivå, och erbjuder ni medverkan i arbetet till näringsliv, universitet och högskolor samt det civila samhället. Hur motiveras olika samarbetspartners och hur förväntas dessa bidra till stärkt hållbar utveckling?**
 - Se punkt 2.4.
- **Skapas samarbeten/samverkansprojekt och erfarenhetsutbyte med andra regioner?**
 - Region Västmanland har under flera år varit drivande i att bygga upp en god samverkan med de andra regionerna inom Östra Mellansverige (ÖMS). Dessa fem regioner har idag ett arbetssätt där ERUF medel planeras, strategiska beslut för synkroniserade smarta specialiseringar finns, där handläggare av 1:1 medel regelbundet har egna ERFA-träffar, där RUA utvecklar och utbyter gemensamma modeller, arbetssätt och processer. Region Västmanland är också aktiva i flera andra regionala nätverk, deltar aktivt på REGLABs lärandeprogram, nationella konferenser och ERFA-träffar.

3.2.2 Ledarskapskapacitet

Här nedan punktas de frågeställningar Tillväxtverket kommer att använda i sin bedömning.

- **Finns det någon plan för intern projektledning, förankring i organisationen, beslutsgång, uppföljning och deltidsvärdering som säkerställer att medel upparbetas och projektet löper enligt plan?**
 - Det kommande genomförandeprojektet (inom utlysning Vägar till hållbar utveckling) kommer att planeras utifrån Region Västmanlands projektverktyg Projektil, där samtliga faser ingår (inkl. Uppföljning och utvärdering). Projektledaren, som är placerad inom Hållbarhet, är utbildad i metoden och allt dokumenteras i webbforum. Projektplanen godkänns av en styrgrupp där Regionens hållbarhetschef, verksamhetschef för Näringsliv och kompetensförsörjning samt regional utvecklingsdirektör ingår. Projektet kommer att följas upp och diskuteras regelbundet med Region Västmanlands kommande hållbarhetsråd (med parlamentarisk representation).
 - *Ekonomisk uppföljning:* Regionen har en lång erfarenhet av att driva projekt av detta slag och ekonomiska rutiner finns väl inarbetade i organisationen. Även upphandling av konsulter sker enligt LOU och med stöd av upphandlingsenheten.
- **På vilket sätt kommer ledarskapet skapa förutsättningar för att uppnå mål, syfte, effekt och förväntat resultat med de fyra insatsområdena?**
 - Hållbarhetsarbetet är prioriterat i Region Västmanland och styrs utifrån hållbarhetsstrategin. Regionen kommer inom kort att anta en ny RUS som har två genomsyrande mål, digitalisering och hållbarhet. Det är en, på absolut högsta politiska nivå inom regionen, prioriterad fråga att driva utvecklingen av regionen både på ett hållbart sätt men också så att den leder till långsiktigt hållbar utveckling av regionen. Cheferna inom regionala utvecklingsförvaltningen är i god dialog och har varit involverade i skrivandet och analyserna inför denna behovsinventering. Det finns en gemensam målbild och förankring av arbetet och insatserna som vi nu föreslår att få genomföra inom kommande projekt.
 - Regionen har idag genom det regionala utvecklingsuppdraget och RUS-arbetet en ledarroll i länet i dessa frågor där vi naturligt och regelbundet samlar regionens aktörer, kommuner och näringsliv för att tillsammans driva dialog, förändring och viktiga utvecklingsfrågor.
 - Insatsområde 1 och 2 har tydliga kopplingar utanför regionen och kommer att förutsätta en regional dialog. Kunskapsinsatserna riktar

sig långt utanför Region Västmanlands väggar och målgruppen för insatserna återfinns både i främjarsystemet men också i näringslivet. Framskrivandet av en ny näringslivsstrategi kommer också att ske i samverkan och nära dialog med näringslivsrepresentanter, kommunerna, länsstyrelsen, främjarsystemet men också med interna verksamheter inom Regionen.

- **På vilket sätt beskriver ni er roll att företräda regionala intressen internt och externt samt kunna göra prioriteringar och fatta strategiska beslut?**
 - Internt säkras ledarskapet genom att Regionens hållbarhetschef ingår i styrgruppen för arbetet och också driver Regionens övergripande hållbarhetsarbete som genomsyrar samtliga Regionens verksamheter (Regionen är i detta fall organisationen Region Västmanland) utifrån hållbarhetsstrategin.
 - "Ledartröja" som Region Västmanland har att ansvar att driva arbetet vidare samt tillgång inte minst till relevanta nätverk som har mandat att fatta beslut. Hållbarhetsfrågorna är prioriterade i den Regionala utvecklingsstrategin och en hållbar tillväxt för länet.
 - **Hur beskriver ni möjligheterna att hantera eventuella målkonflikter och dra lärdomar av dessa?**
 - Genom bredd kompetens, kunna föra diskussioner och ta fram analysunderlag för att kunna prioritera mellan olika mål och målkonflikter. Identifierade målkonflikter kommer att diskuteras och hanteras av såväl ledningsgruppen, hållbarhetsgruppen med politisk representation samt Regionstyrelsen.
-