



Strategi Nätverksstaden Skaraborg

STRATEGI FÖR DELREGION SKARABORGS FEMTON KOMMUNER

Skaraborgs Kommunalförbund & dess medlemmar

RISE, enhet Stadsutveckling



SKARABORGS KOMMUNALFÖRBUND & RISE, ENHET STADSUTVECKLING

Innehåll

Sammanhanget Skaraborg	4
Nätverksstaden	4
Möjligheter och inlåsningsar	4
Nätverken	5
Regional samverkan - Skaraborgs kommunalförbund.....	5
Mellankommunal samverkan.....	5
Samverkan Länsstyrelsen.....	6
Strategins förankringsarbete.....	8
Västra Götaland - Smart specialisering.....	8
Aktiviteter	9
Metoder.....	9
Modell	10
Stärkt innovationsförmåga	11
Teorianknytning	11
Styrdokument - Missionsorienterat arbetssätt.....	12
Attraktivitet och kultur som övergripande mål.....	13
Nyckelprojekt och nätverksstyrning.....	14
Innovationsekosystem	15
Strategins samverkans- och insatsområden : Gestaltad Livsmiljö.....	18
Samverkan- och insatsområden.....	18
Gestaltad Livsmiljö.....	19
New European Bahaus	20
Gestaltade Livsmiljöstrategier	20
Strategins arbetspaket och nyckelprojekt.....	22
Arbetspaket 0: Organisatorisk kapacitet som strategisk utgångspunkt.....	23
Nyckelprojekt Nätverksstyrning - Bygga medskapandekapacitet som grupp.....	23
Arbetspaket 1: Lokal- och Regionalstrategisk kapacitet för omställning.....	27
Nyckelprojekt Strukturbildslaboratoriet Skaraborg.....	29
Nyckelprojekt Mobilitet.....	31
Nyckelprojekt Ökad grad av självförsörjning	33
Nyckelprojekt Skapa lyskraftig kulturell infrastruktur	35
Nyckelprojekt Kompetensförsörjning	37
Nyckelprojekt En bra början.....	38

Nyckelprojekt Resursbaserad fysisk planering	40
Nyckelprojekt Utveckling av Skaraborgs energisystem	42
Arbetspaket 2: Förvaltningsstrategisk kapacitet för långsiktighet.....	44
Nyckelprojekt - Bruttolista	44
Arbetspaket 3: Kritisk omdömeskapacitet för strategiska vägval	47
Policyer - Indikatorsystem - Regelverk.....	47
Nyckelprojekt Aktionsforskning - Expertis med stöd av Advisory Board.....	48
Utmaningar	50
Riskanalys	50
Kommunernas deltagande.....	50
Koppling till Tematiska områden	51
De sex byggstenarna	51
Byggsten 1. Strategiska dimensionen	51
Byggsten 2. Territoriellt fokus & avgränsning	51
Byggsten 3. Governance.....	52
Byggsten 4. Sektorssamordning	53
Byggsten 5. Finansiering.....	53
Byggsten 6. Uppföljning och lärande	54
Tematiska områden - Finansiering	55

Följande personer har ansvarat för detta dokument utformning

Skaraborgs Kommunalförbund

- Claes Fahlgren, Enhetschef Regional utveckling
- Isabel Eriksson, Kulturstrateg
- Magnus Fredricson, Strateg för hållbar samhällsutveckling

RISE, enhet Stadsutveckling

- Anders Kyrkander, projektledare
- Björn Hellström, forskare

Sammanhanget Skaraborg

Nätverksstaden

I Strukturbild Skaraborg beskrivs delregionen som en *nätverksstad* – en delvis annorlunda geografi med en flerkärnig struktur och starka inbördes beroenden mellan kommunerna. Strukturbilden beskriver också ett behov av samverkan snarare än konkurrens mellan kommunerna för att nå framgång. Strukturbild Skaraborg är författad av Skaraborgs Kommunalförbund i samverkan med Chalmers Arkitektur under ledning av forskaren Nils Björling.¹

Möjligheter och inlåsningar

Strukturbild Skaraborg beskriver en skörhet i Skaraborgs kommuner. Det handlar om svårigheter att mobilisera resurser, mandat och kompetenser att genomföra vad som behövs för att åstadkomma en hållbar utveckling. I nuvarande läge, med stora utmaningar kring samhällsplanering, blir skörheter synliga. Dessutom riskerar de att just äventyra omställningen. Här förtjänar särskilt att lyftas fram att det krävs stora investeringar i kommunerna, sannolikt på en nivå som kommunerna själva inte mäktar med. Andra aktörer behöver träda in.

Skaraborg är jämfört med andra delar av Västra Götaland en glesbefolkad del av Västra götalsregionen som består av de femton kommuner, vilka enligt tidigare indelning utgjorde Skaraborgs län. Idag kan Skaraborg karakteriseras som ett funktionellt landskap där närheten mellan orterna innebär starka beroenden och intressegemenskaper, men historiskt även stark konkurrens. Tyngdpunkten i delregionen har skiftat över tid, mycket beroende på statens och industrins lokaliseringar och större infrastruktuursatsningar, samtidigt som det saknas en tydlig centralort vilket ytterligare förstärkt behovet av mellankommunal samverkan. De korta avstånden mellan landskapets orter innebär tydliga beroenden utifrån arbetsmarknad, utbildning, fritid och konsumtion. Rörligheten är därmed stor, men som samtidigt i hög utsträckning förutsätter bilen som transportmedel. Avsaknaden av kollektiva trafikslag hämmar framväxandet av ett attraktivt utbud av kultur och fritidsaktiviteter, liksom matchning mellan arbetsmarknadsutbud och kompetensförsörjning.

Delregionens kommuner har stora inbördes skillnader vilket är av avgörande betydelse för vilka samverkansformer som är möjliga inom nuvarande struktur och organisationsformer. Denna ojämna geografi innebär inlåsningar genom kapacitets- och kompetensbrist, framför allt bland de mindre kommunerna vilket medför anpassningssvårigheter till omvärldsförändringar och svårigheter att upprätthålla etablerade strukturer. Detta riskerar att leda till suboptimeringar inte bara för de skörare delarna av delregionen, utan för hela Skaraborg.

AB Volvos etablering av en battericellsfabrik utanför Mariestad beräknas medföra ett mycket stort tillskott av arbetstillfällen i delregionen. En förutsättning för att denna radikala omställning ska kunna manövreras hållbart är att den sker med lyhördhet för såväl rådande omvärldsförutsättningar som lokala förutsättningar, samt att omställningsarbetet är väl

¹ <https://skaraborg.se/Var-verksamhet1/regional-utveckling/hallbar-samhallsplanering/Strukturbild-Skaraborg/>

förankrat hos de organisationer och medborgare som ska skapa och leva med förändringen.

Nätverken

Regional samverkan – Skaraborgs kommunalförbund

Skaraborg har en mycket stor fördel genom de etablerade samarbeten som sker med stöd av Skaraborgs Kommunalförbunds organisation och verksamheter. Kommunalförbundets operativa professionella nätverk samt förståelsen för nätverksstadens idé innebär att delregionen är mogen att börja infria dess potential som möjliggörare för såväl kommunal som regional innovationsdriven utveckling. Vilka frågor som hör hemma på den delregionala nivån avgörs i hög utsträckning genom att uppkomna behov hanteras i de professionella nätverk kommunalförbundet organiserar. Förverkligandet av denna potential kräver dock nya arbetsformer. Det finns exempel på kommuner där de delregionala strategierna och överenskommelserna görs verksamma och synliga i den egna kommunens organisation och styrande dokument, medan andra kommuner ännu inte påbörjat detta arbete.

Mellankommunal samverkan

Skaraborgs inbördes beroenden är synliga även i de kommunala organisationernas olika former av samarbeten. Av de samarbeten som pågår idag i delregionen (utöver Skaraborgs kommunalförbund) kan de följande särskilt nämnas:

- **V6-samarbetet** – Skara, Götene, Lidköping, Grästorp, Essunga och Vara. Gemensamt ärendehanteringssystem, gemensam upphandlingsenhet, gemensam IT-organisation, biblioteksorganisation med flera samarbeten.
- **A&ÅS** – Avfall och återvinning Skaraborg, där samtliga kommuner deltar utom Lidköping och Tidaholm.
- **MTG** – Mariestad, Töreboda och Gullspång delar lönekontor, HR, miljö- och byggnadsnämnd, teknisk nämnd, IT-kontor, säkerhetssamordning och energirådgivning.
- **SMS** – Samhällsskydd Mellersta Skaraborg, gemensam räddningstjänst för Falköping, Tidaholm, Skara och Götene.
- **MÖS** – Miljösamverkan Östra Skaraborg, Gemensam nämnd för Hälsoskydd, miljöskydd och Livsmedelskontroll för kommunerna Falköping, Hjo, Karlsborg, Skövde och Tibro.

Utöver dessa omfattande samarbeten föreligger ett mycket stort antal mellankommunala utförandeavtal. Skara kommun sköter myndighetsarbetet inom bygglov åt kommunerna Essunga och Grästorp. Kommunerna Skara och Götene har gemensam teknisk nämnd och förvaltning. Lidköping kommun handlägger miljö och hälsoskyddsärenden åt Grästorp och Götene. Fem kommuner i västra Skaraborg samverkar kring energirådgivning. Många andra typer av avgränsade och långvariga samarbeten pågår samtidigt, exempelvis mellankommunal upphandling av strategiska tjänster och samkörning av gemensamma och integrerade verksamhetssystem. Digitaliseringen har kraftigt ökat denna mellankommunala kapacitet, vars effekter bidrar till skalfördelar och synergier.

Delregionens medlemmar är sammanflätade institutionellt och funktionellt. Det finns generellt en god kännedom om personal, resurser och pågående processer i grannkommunerna. Denna nivå av samverkan är tydligt uppdragsfokuserad. Dess syfte är att samordna resurser för minskad sårbarhet, höjd kvalitet och ökad effektivitet.

Graden av självständighet hos den gemensamma organisationen är ytterst varierande, där exempelvis A&ÅS och MÖS beskrivs som i princip autonoma och därmed som stark motpart mot medlemskommunernas övriga verksamheter, på gott och ont. Delregion Skaraborg både stärks och försvagas av detta. Den stärks då de mellankommunala relationerna och samordningsbehoven blir tydliga, och försvagas då starka partnerskap riskerar att utgöra "döda zoner" för strategisk tvärsektoriell samverkan. Dessa mellankommunala sektors- eller uppdragsspecifika samarbeten frikopplar också i viss grad produktionen från det lokala, geografiskt, socialt och i viss mån demokratiskt vilket inte sällan leder till en överföring av resurser och inflytande från de mindre kommunerna till de större.

Huruvida denna typ av resursdelning är gynnsam för Skaraborg är en fråga om vilket perspektiv som väljs, men det går inte att bortse från att organisationen i de mindre kommunerna på detta sätt krymper, vilket riskerar ha negativ inverkan på lokal nivå. Risken är en ökad skörhet vad gäller de rumsliga skillnaderna i förändringskapacitet vilket kan inverka på den mellankommunala maktbalansen inom delregionen. Resursdelningen, när den genomförs på så sätt att större kommuner administrerar arbetsuppgifter åt mindre, innebär också att resurser, kompetens, beslutsmandat och service flyttas från en plats med svagare resurser till en med starkare.

Samverkan Länsstyrelsen

Länsstyrelsen i Västra Götaland kommer att stödja den omställning Skaraborg står inför, med särskilt fokus på social hållbarhet, bland annat i utmaningar som gäller kompetensförsörjning, kriminalitet, undanträngning av utsatta grupper och ökade behov av sociala insatser. Länsstyrelsen skriver följande i sitt tjänsteutlåtande:²

Länsstyrelsen har uppdrag att stödja länets kommuner i olika utvecklingsfrågor och eftersom i stort sett alla kommuner i Skaraborg på olika sätt berörs av omställningsarbetet, har det under våren förts dialog med Länsstyrelsen i Västra Götaland om arbetet inom social hållbarhet och behovet av ett gemensamt förebyggande initiativ.

Länsstyrelsen i Västra Götaland vill därför ingå samverkansavtal med Skaraborgs Kommunalförbund för att bistå i framtagandet av en social risk och möjlighetsanalys. En sådan analys ger chans att identifiera risk- och skyddsfaktorer inom social hållbarhet. Denna samverkansmöjlighet, ger Skaraborg möjlighet att påbörja ett proaktivt arbete i syfte att förekomma och förhoppningsvis förhindra att vissa sociala problem uppstår.

Arbetet skulle vara unikt, aldrig tidigare har en sådan analys gjorts i samband med omfattande etableringar. Kunskapsstödet skulle bli av stort vikt för vår förståelse kring effekter av snabbt växande samhällen generellt, och för Skaraborg specifikt. (...)

² Tjänsteutlåtande Länsstyrelsen Västra Götaland, Diarienummer: SKBKF2023.0054-1. 2023

Syftet med analysen är att tydliggöra risker som kan uppstå i samband med en snabb regional tillväxt, för att aktivt kunna arbeta förebyggande mot dem, samtidigt som den önskvärda positiva utvecklingen förstärks.

Avtalet, som kommer ha en tydlig koppling till Skaraborgs Delregionala Utvecklingsstrategin, kommer att vara flerårigt.

Strategins förankringsarbete

Strategi Nätverksstaden Skaraborg är en gemensam övergripande planläggning för delregion Skaraborgs femton kommuner, det vill säga: kommunalförbundets medlemmar. Syftet med strategin är att bygga organisatoriska förutsättningar och institutionell kapacitet som grund för en sammanhängande flerkärnig region som binder samman stadsstrukturer och landsbygder. En kraftsamling krävs för att kunna uppnå ett hållbart samhällsbyggande då kommunerna var för sig saknar kapacitet att hantera de utmaningar regionens glesa urbana struktur innebär för exempelvis mobilitet, byggande och kulturellt utbud.

Regionens utvecklingsbehov accentueras av en pågående nyindustrialisering. Stora investeringar sker i Skaraborg de närmaste åren. Gemensamt för dem är att de bygger på Skaraborgs styrkor inom gröna näringar, tillverkningsindustri och logistik. Förändringarna består både av storskalig omställning av befintliga verksamheter och av nyetableringar. Bland de större näringslivsatsningarna kan följande nämnas: Dry-port Skaraborg i Falköping bygger ut, i Lidköping byggs ett symbiosprojekt runt Lantmännens satsning på utvinning av ärtprotein, i Götene elektrifieras tillverkningen av mineralull och Dafgårds bygger ut. I Mariestad etablerar AB Volvo en ny battericellsfabrik och Metsä Tissue bygger ut och ställer om för ökad energieffektivitet och minskade utsläpp. Även statliga investeringar i form av försvarets expansion i Karlsborg, Skövde och Lidköping samt Kriminalvårdens miljardinvesteringar i Tidaholm och Mariestad ger betydande påverkan på delregionens struktur, behov och möjligheter.

Västra Götaland – Smart specialisering

Västra Götalands *Strategi för smart specialisering* har identifierat fem styrkeområden:

- 1) Hållbar industri,
- 2) Hälsa och Life science
- 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi,
- 4) Framtidens Mobilitet
- 5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Inom dessa fem styrkeområden har regionen möjlighet att agera i framkant eller också att skapa förutsättningar för att agera i framkant, sett i ett europeiskt jämförande perspektiv. De bygger på regionala förutsättningar och är strategiska utifrån hur de kan bidra till Europas samlade konkurrenskraft gentemot övriga delar av världen.

Styrkeområdena karaktäriseras av:

1. Starka specialiseringar i näringslivet och stora bidrag till den regionala ekonomin.
2. Hög kunskaps- och innovationshöjd.
3. Tydliga specialiseringar och profileringar inom akademien.
4. Betydande "inbäddning" i den regionala ekonomin och kunskapsbas.
5. Stor potential att bidra till omställning och hållbar utveckling.

Skaraborg har en viktig roll att fylla i Västra Götalandsregionens strategi för smart specialisering avseende styrkeområdena 1) *Hållbar industri*, 3) *Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi*, 4) *Framtidens Mobilitet*, samt 5) *Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar*. Potentialen är stor, men för dess förverkligande krävs omfattande satsningar och åtgärdande av institutionella och rumsliga inlåsningar. De stora gröna

investeringar som sker kommande år innebär väsentliga utmaningar för kommuner och näringsliv avseende bostäder, infrastruktur, välfärdsservice, kompetensförsörjning etcetera. Detta är utmaningar som ingen enskild kommun kan hantera och som kräver helt nya nivåer av och former för samarbete, mellankommunalt, vertikalt och tvärsektoriellt. Vart och ett av nyckelprojekten i denna strategi verkar och samverkar för att stärka ett eller flera av Västra Götalandsregionens styrkeområden. Nyckelprojekten *Nätverksstyrning* och *Kritisk omdömeskapacitet* utgör själva verkstaden inom vilken alla övriga samarbeten tar plats. Under varje nyckelprojekt anges vilka styrkeområden dessa hjälper till att vidareutveckla.

Aktiviteter

Strategi Nätverksstaden Skaraborg är en beskrivning över hur den delregionala utvecklingsstrategin (DRUSen) ska genomföras. Uppdraget att ta fram denna strategi gavs av direktionen för Skaraborgs kommunalförbund under våren 2022 då DRUSen etablerades.

Förankringsarbetet som ligger till grund för framtagandet av strategin utgår från ett stort antal semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner som företräder Skaraborgs femton kommuner. Därutöver har fyra större workshops genomförts – främst med kommunala tjänstepersoner med bred förvaltningsrepresentation – där aktörerna tillsammans preciserat såväl problem och hinder som möjligheter och styrkor. Under projektets gång har även en styrgrupp, bestående av medlemmar i samhällsbyggnadskollegiet och Skaraborgs kommunalförbund, beretts möjlighet till inspel i strategins framtagande. Platsbesök och gruppintervjuer har genomförts i de fall då mindre kommuner saknat kapacitet att delta fullt ut i gemensamma workshops. Näringslivet har i huvudsak representerats av samordnande organisationer, såsom IDC (Industrial Development Center) för tillverkningsindustrin och Business Region Skaraborg. Ett flertal platsbesök har också genomförts för att ta del av pågående lokala samhällsbyggnadsprocesser.

Metoder

Scenarioplanering³ har tillämpats som metod i workshopparna och intervjuerna som beskrivs ovan. Scenarioplaneringens styrka handlar om att hantera en osäker framtid genom att måla upp olika möjliga framtider – med bäring på DRUSens mål och vision – och utifrån dessa ge stöd för att ta bättre beslut och göra klokare strategiska val.

Scenarioplanering handlar om att skapa länkar mellan nuläge och framtida målbild, med särskilt fokus på följande frågor:

- Vad vet vi idag som stöd för att möta målbilder?
- Vad vet vi inte idag som vi behöver ta reda på för att möta målbilder – hot & möjligheter?
- Var och vart ska vi börja och hur ska vi gå tillsammans?

³ Lindgren Mats, Bandhold Hans, *Scenarioplanering – Länken mellan framtid och strategi*, Liber 2014

Reglab Boman Ulf, Axelsson Lotta, *Scenarier – metod och strategi*, 2018

Reglab, *Bortom BRP i det regionala utvecklingsarbetet*, antologi, red. Emma Andersson, 2019

En semistrukturerad intervjumetod tillämpades som dels utgick från en formell plan med förutbestämda frågor baserade på DRUSen, dels en informell plan som möjliggör en kvalitativ diskussion med respondenterna.

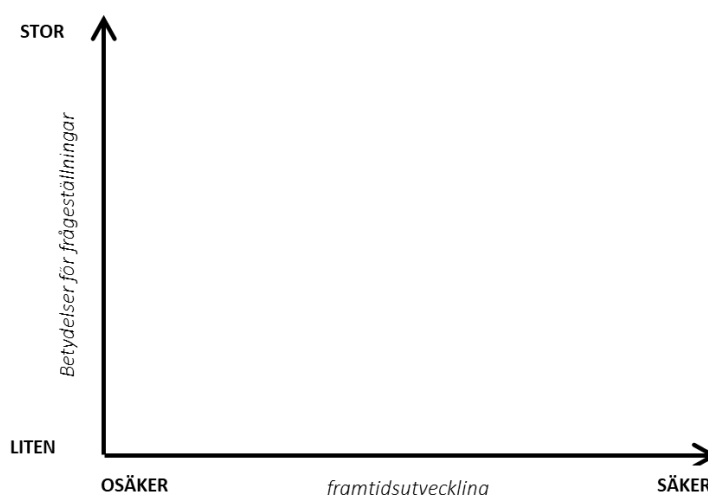
Analysfasen av resultaten från workshopparna och intervjuerna utgick från att identifiera:

- de trender som skulle kunna inverka på DRUSens problemformulering
- de erforderliga kompetenser och aktörer som fordras för att svara upp mot DRUSen

Trenderna baserades på relativ förutsägbarhet med hänsyn till:

- långsiktig förändring, som syns nu
- har ett giltighetsområde
- säker på den framtida utvecklingen

Utifrån dessa metoder grupperades trenderna via kriterierna "framtidsutveckling" på x-axelns skala osäker-säker, och "betydelse för frågeställningar" på y-axelns skala liten-stor.



Resultaten från analysfasen utgör underlag för de nyckelprojekt som är Strategi Nätverksstaden Skaraborgs kärna.

Modell

I efterföljande skede designades en modell med potential att systematiskt stötta DRUSen. Modellen är grundad i genomförandet av *nyckelprojekt* och *nätverksstyrning* enligt följande:

Nyckelprojekt

- utgörs av konkreta insatser som ska låsa upp hinder och skapa möjligheter till förändring
- innefattar olika former av gränsöverskridande aktiviteter
- syftar till att skapa gemensamma målbilder och förståelse för framtidens behov
- ska stärka den organisatoriska kapaciteten

Nätverksstyrning

Nyckelprojekten ska ledas genom så kallad *nätverksstyrning* (governance), med stöd av organisationsplaner som utformas och drivs i samverkan mellan berörda aktörer. Nätverksstyrning kräver en kulturförflyttning och deltagande aktörers (politiker, tjänstepersoner, m.fl.) förståelse av det system de verkar i.

Nätverksstyrning:

- utgör "verkstaden" som möjliggör genomförande av nyckelprojekt
- skapar möjligheter att fånga upp frågor som enskilda organisationer var för sig saknar förmåga att hantera
- är verkningsfull för samverkan på regional planeringsnivå
- låser upp för att möjliggöra synergier och intressegemenskaper
- bidrar till stärkt innovationsförmåga genom nya rutiner, arbetssätt, beslutsmodeller, policy- och styrdokument

Stärkt innovationsförmåga

Strategi Nätverksstaden Skaraborg ska bidra till stärkt innovationsförmåga som uppmuntrar de parter på olika samhällsnivåer som företräder Skaraborgs femton kommuner att se sig som delar av ett gemensamt system. Det betyder att parterna som deltar i programmet får hjälp och stöd att förflytta sig ur ett traditionellt stuprörstänkande genom att bidra till helhetslösningar till fördel för de mål som preciseras i DRUSen. En del i detta innovationssystem är en öppen och tillåtande samverkanskultur som utifrån en 360 graders perspektiv testar olika tolkningsmöjligheter vad gäller regelverk, arbetsmetoder och resultatanalys.

Den stärkta innovationsförmågan utvecklas genom ökad förståelse för vad det innebär för den egna organisationen/den enskilde att agera och manövrera i komplexa system med många "wicked problems". I sådana system går det inte att göra en problem- och lösningsanalys som ska kunna stå sig genom hela arbetsprocessen och sedan utvärderas gentemot de mål som sattes vid programstarten. I stället behövs en prövande, iterativ arbetsmetod där olika problem- och lösningshypoteser formuleras, prövas, förkastas när så behövs och formuleras på nytt utifrån vunna erfarenheter. Dessa erfarenheter kan inte grunda sig enbart på den egna organisationens förhållningsätt utan behöver ta in erfarenheter från alla relevanta aktörer i den gemensamma innovationsmiljön. Målbilden ligger på gränsen mellan inkrementell och disruptiv innovationshöjd.

Teorianknytning

Teorin om single loop-lärande och double loop-lärande är central för strategins vetenskapliga inriktning inom fältet nätverksstyrning och processtyrning.⁴

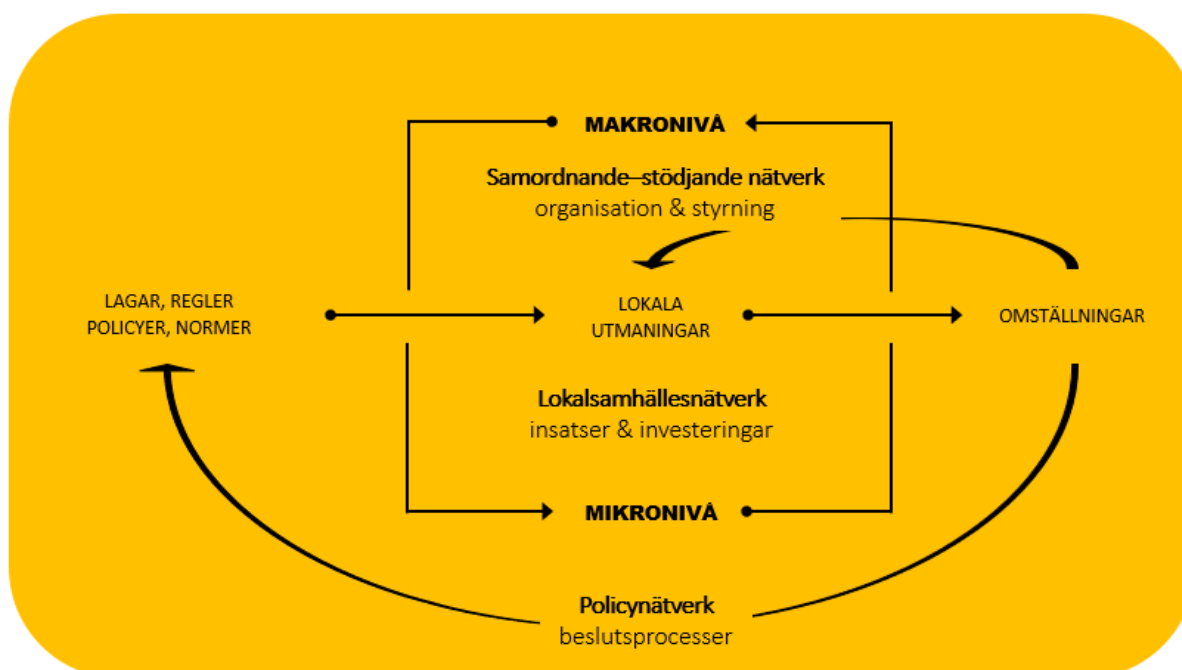
Principen om "double loop learning" syftar till att skapa förändring på en grundläggande och normbärande nivå, där processtyrningen genomsyras av lärande och vilja till ständiga förbättringar. Denna princip tar stöd i synsättet att samhällsutmaningen inte har en slutgiltig lösning. Genom Double loop learning förändras de rådande ramverken av

⁴ Argyris, C. & Schön, D. *Organizational Learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley publishing company), 1996

normer och värderingar för att möjliggöra utveckling med det övergripande målet att nå systemförändring. Principen om "double loop learning" innefattar parallella innovationsprocesser. Å ena sidan om bottom-up drivna innovationer på plats/i lokalsamhället på mikronivå, å andra sidan att bidra till en policydrivande processutveckling på makronivå med målet att skapa förändring på en grundläggande och normbärande nivå med potential att reformera inrotade regler och värderingar.

Genom processtyrningsmodellen skapas gradvis en systemförståelse kring vad som underlättar och bromsar de utmaningar som preciseras i DRUSen. I en kontinuerlig process återförs erfarenheter på mikro- och makronivå för att formulera och omformulera såväl problem som lösningar liksom normer och värderingar som påverkar kunskapen av utmaningarnas natur (double loop learning). Över tid skapas förändringar genom gradvisa preciseringar av nya (adekvata) värderingar, sociala och rättsliga normer, med potential till paradigmskifte för en varaktig systemförändring, i enlighet med denna modell:

DOUBLE LOOP LEARNING: Modell för innovationsdriven utveckling : lokal nivå &



Styrdokument – Missionsorienterat arbetssätt

Grunden för strategin har lagts genom styrdokumentet *Strukturbild Skaraborg* och etablerandet av gemensamma fora inom ramen för Skaraborgs Kommunalförbund. Strategin antar utmaningen genom att skapa nya gränsöverskridande strukturer för att hantera mellankommunal och förvaltningsövergripande samverkan. Gestaltad livsmiljö och attraktivitet är strategins bärande tema där kultur och platsutveckling spelar stor roll för regionens möjligheter att infria målet att växa från 270 000 till 300 000 invånare.

I mars 2022 antog direktionen för Skaraborgs Kommunalförbund, bestående av samtliga kommunstyrelsers ordförande, styrdokumentet *Delregional utvecklingsstrategi för*

Skaraborg⁵ ("DRUSen") vars syfte är att vägleda det regionala utvecklingsarbetet fram till 2030. DRUSens målstyrning bygger på en helhetssyn som spänner över alla hållbarhetsdimensioner: social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Samverkan mellan berörda parter utgår från ett flernivå- och tvärsektoriellt multiaktörsperspektiv genom nätverksstyrning (governance) där lösningsmetoder ska inarbetas i olika myndigheters styrdokument, näringslivets affärsmodeller och civilsamhällets verksamheter för att få långsiktig bärkraft.

2014-2015 genomfördes en analys under ledning av Skaraborgs Kommunalförbund som presenteras i dokumentet *Strukturbild Skaraborg - Strategier för tillväxt i hela Skaraborg*. Strukturbild Skaraborg vann Sveriges Arkitekters planpris 2020.⁶ Kommunalförbundets organisation utgår från ett missionsorienterat arbetssätt där centrala aktörer i regionen ska arbeta i samma riktning mot de övergripande mål och effektmål som finns fastställda i DRUSen. Detta ska ske med stöd av ett antal vägledande samverkans- och insatsområden.

Det är uppenbart att Skaraborg har en mycket stor fördel genom det framgångsrika samarbete som sker genom och relaterat till Skaraborgs Kommunalförbunds insatser och rådighet. Kommunalförbundets professionella nätverk och den förståelse för nätverksstadens potential som möjliggörare för såväl kommunal som regional innovationsdriven utveckling är sverigeunikt.

Attraktivitet och kultur som övergripande mål

Ett av strategins centrala syften är att granska delregionens institutionella kapacitet för omställning samt behov av samverkan. Strategin ska bidra med en fördjupad analys kring begreppet och samverkansområdet *attraktivitet* för Skaraborg, samt hur samverkansområdena i den delregionala utvecklingsstrategin behöver och kan samspela för att skapa attraktivitet.

Attraktivitet är ett av DRUSens övergripande mål. Attraktivitetsbegreppet och gängse analysverktyg omfattar såväl städer som landsbygder. Hur begreppet definieras påverkar vad som tillmäts ett värde och därmed vilka typer av miljöer som undergår olika former av insatser.

-Vad är det som attraherar och vad är det som ska attraheras i Skaraborgs flerkärniga stad?

Den lokala kulturen är central för upplevelsen av en attraktiv livsmiljö. Här kan politikområdet Gestaltad Livsmiljö och EU-initiativet New European Bauhaus fungera som stöd, vilka båda lyfter betydelsen av sociala, estetiska och kulturella värden som nödvändiga för en socialt hållbar samhällsomställning. Frågan gäller:

-Hur kan ett lokalsamhälle utvecklas på ett sätt som kan definieras som hållbart där sociala och kulturella processer stöds av den byggda miljön? Hur får kulturen "ta plats"?

Attraktivitet ska i ljuset av denna fråga snarare förstås som en effekt av olika former av livskvalitetskriterier, vilka kan hänföras till följande normgivande begrepp:

⁵ Skaraborgs Kommunalförbund, *Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg*, 2023-03-11, sid. 4

⁶ Björling N., Fredricson M. *Strukturbild Skaraborg Strategier för tillväxt i hela Skaraborg*, Chalmers och Skaraborgs Kommunalförbund, 2015-10-23

Framtidstro | Livsstil | Livskraft | Lyskraft | Känsla | Närhet | Täthet | Tillblivelse | Tilltro
| Tillåtelse

Dessa frågor hanteras genom styrdokumentet *Skaraborgs Kulturplan 2030*.⁷ Planen tar också avstamp från Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg 2030 (DRUSen) med dess tre övergripande mål och sex samverkansområden. Syftet med planen är att genom samverkan mellan Skaraborgs kommuner och andra aktörer skapa kraft att genomföra de insatser som planen identifierar. Huvudfokus ligger dels på kulturinstitutioner (stat, region, kommun), dels på det fria kulturlivet (satsningar som görs på kulturskapares villkor).⁸ De förväntade effekterna är socialt främjande utveckling som tar sikte mot Skaraborgsbornas välbefinnande och livskvalitet.

Nyckelprojekt och nätverksstyrning

En central fråga för genomförandet av strategin handlar om att - i dialog med regionala och kommunala aktörer, näringsliv, civilsamhällesorganisationer, akademi, med flera - formulera en uppsättning *nyckelprojekt*. Syftet med nyckelprojekten är att de ska vara vägledande för hur Skaraborgs femton kommuner kan stödja varandra i frågor som exempelvis gäller bostadsförsörjning, klimatomställning, resursförsörjning, mobilitet, kompetensförsörjning och kulturutbud.

Nyckelprojekten utgör olika former av gränsöverskridande aktiviteter som vägledning för hur DRUSens mål kan nås. Fokus ligger på projektens performativa kapacitet - särskilt deras förmåga att låsa upp olika slags inlåsningar. Inlåsningarna som beskrivs i Nils Björlings doktorsavhandling "Sköra stadslandskap" är av rumslig karaktär och innebär

"utmaningar för samhället att hantera hållbar utveckling med avseende på möjligheter och förmåga att kontinuerligt prioritera och balansera mellan omställning till nya förutsättningar och upprätta motstånd för att bibehålla nuvarande organisation".⁹

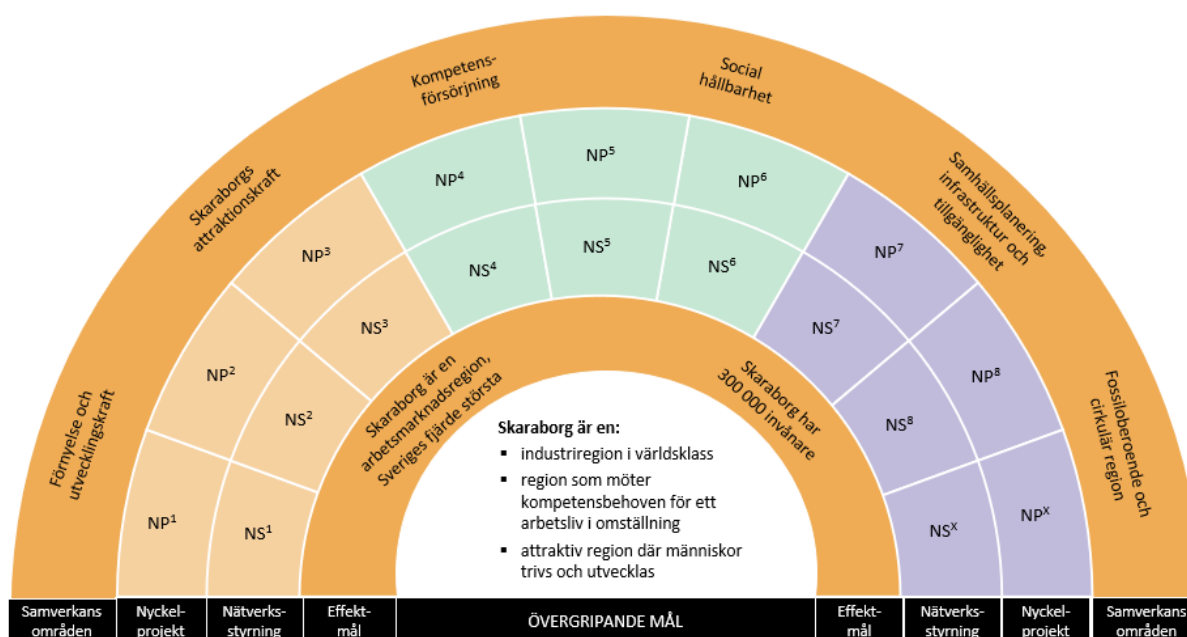
Dessa inlåsningar adresseras i DRUSen genom sex samverkansområden för Skaraborg, se nedan.

Nyckelprojekten ska ledas genom så kallad *nätverksstyrning*, med stöd av styrdokument som utformas och drivs i samverkan mellan lokala aktörer, näringsliv, kommuner och regionen. Nätverksstyrningen kan sägas utgöra "verkstaden" som möjliggör genomförande av nyckelprojekt, till exempel med stöd av struktur-, handlings- och affärsplaner. Nedan modell illustrerar nyckelprojektets och nätverksstyrningens roll för att ombesörja insatser inom ramen för DRUSens övergripande mål, effektmål och samverkansområden och som vägledning för att nå målen.

⁷ Skaraborgs Kommunalförbund, *Skaraborgs Kulturplan 2030*

⁸ Ibid s. 3

⁹ Sköra Stadslandskap, Nils Björling, Chalmers Tekniska Högskola 2016



Innovationsekosystem

Strategins insatser är grundade i behovet av att utforma ett *innovationsekosystem* med organisatorisk kapacitet att realisera DRUSens utpekade mål i samverkan mellan berörda aktörer - ur såväl ett bottom-up- som top-down-perspektiv - som främjar innovationsdriven hållbar utveckling. En ytterligare central utgångspunkt gäller grundläggande analyser av *målkonflikter* och *synergier* med hänsyn till aktörers intressefält, normer och regelverk. Innovationsekosystemet - som kan beskrivas som en miljö som främjar skapande och nyttjande av ny kunskap - bildar ramen för en organisatorisk helhet som samordnar aktörer, platser, resurser och arbetssätt. Innovationsekosystemet bidrar till systematiserad styrning av lednings- och samverkansfunktioner som understödjer en inkluderande och effektiv utvecklingsprocess.

Komplexiteten i DRUSens preciserade målbild förutsätter nya integrerande arbetssätt där olika kompetenser, perspektiv och aktörer tillsammans över organisationsgränser utforskar innovativa lösningar. Innovationsekosystemet bygger på en arbetsmetod där varje nivå (lokal/kommunal, regional, nationell) dels samverkar horisontellt med aktörer på samma nivå, dels vertikalt med aktörer på andra nivåer. Med detta utvecklas en arbetsmetod där utmaningar belyses från olika perspektiv och kunskapen om problemens inbördes avhängighet ökar. Innovationsekosystemet innefattar följande konstellationer:

I **Lokal nivå** [lokala aktörer, medborgare, näringsliv, civilsamhällesorganisationer, m.fl.]

Nätverksstyrning - utifrån ett bottom-up-perspektiv - handlar om att stödja initiativ genom att lokala aktörer medges rådgivning över lokalsamhällesutvecklingen, samtidigt som myndighetsutövande aktörer bistår med stöd i form av samordnande nätverk. Syftet är att skapa en organisationskultur där styrningen av lokala utmaningar sker i samskapande dialog mellan lokalsamhällets aktörer och samordnande nätverk. I detta ingår att säkerställa att lokala satsningar förankras inom ramen för relevanta styrdokument, exempelvis detaljplaner, hållbarhetsprogram och handlingsplaner. Nätverksstyrningen är grundad i en horisontell beslutsnivå där beslutsfattandet till viss

del är decentraliserat till lokala aktörer samtidigt som myndighetsutövande aktörer ansvarar för vertikala beslutsnivåer inom ramen för respektives formella uppdrag.

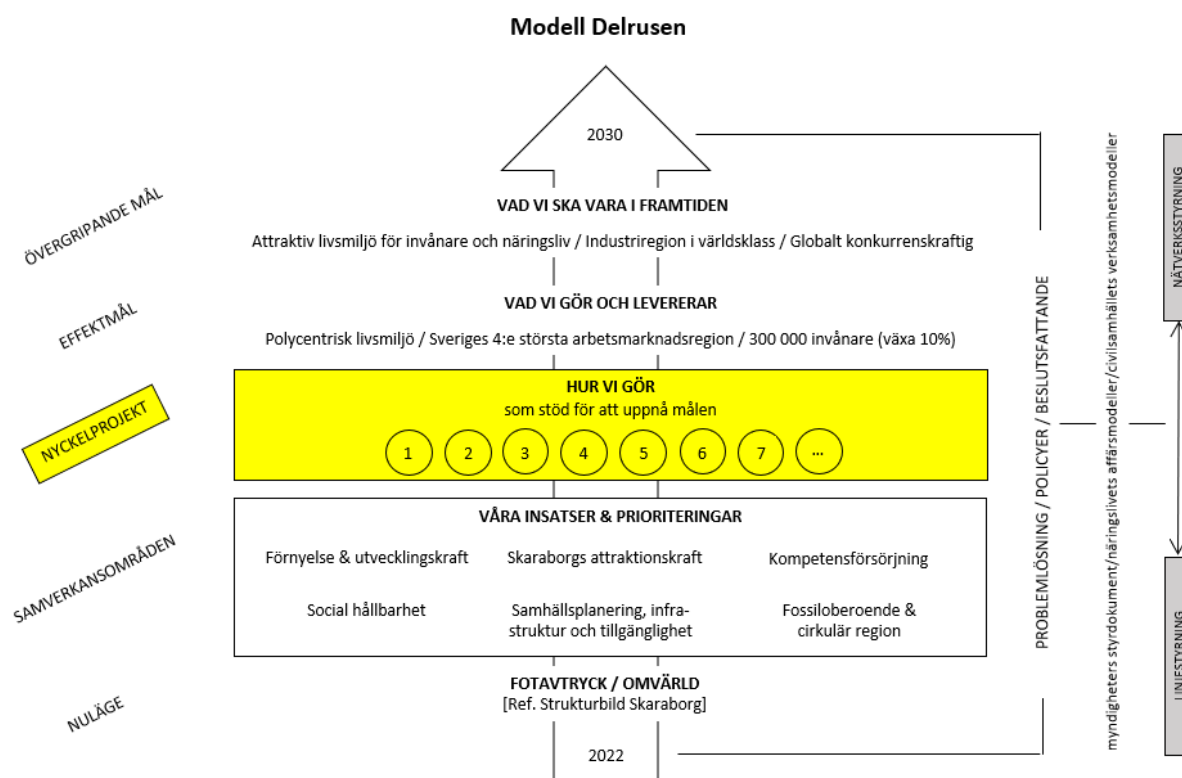
II Kommunal nivå [politik och tjänstepersoner]

Kommunala aktörer ska utveckla välfungerande samverkanslösningar utifrån sina olika kompetenser, mandat och uppgifter. Utvecklingen av lösningar - via nyckelprojekt - ska ge bärkraft på såväl kommunal som regional nivå för mer beständiga former för ägarskap, drift och förvaltning när de stärker respektive parts ansvar, åtagande och förmåga. För de offentliga aktörerna kommer resultaten formaliseras i termer av antagna planer, strategier och andra relevanta styrformer. Målet är att underbygga en ny organisationskultur inom myndighetssfären.

III Regional nivå [Skaraborgs Kommunalförbund, Regionen, Länsstyrelsen, Nationella myndigheter]

Syftet är att ett samordnande nätverk på regional nivå ska driva en policyprocess i samverkan med företrädare för olika politikområden. Nätverksstyrningen inbegriper här ett systemiskt top-down perspektiv med stöd av policydrivande processutveckling på makronivå med målet att skapa förändring ur ett grundläggande och normbärande perspektiv med potential att skapa ett större manöverutrymme för delregion Skaraborg, kommuner och lokalsamhällen i tolkning och tillämpning på systemnivå av olika riktningsgivande regelverk gällande hållbara utvecklingsinsatser som bottnar i Skaraborgs Delregionala Utvecklingsstrategi.

DRUSen kan illustreras enligt följande modell:



DRUSens effektmål inbegriper följande Agenda 2030-mål:

- **Normförskjutning för hållbart välbefinnande och handlingsutrymmen** [Mål 5 Jämställdhet och Mål 10 Leave no one behind]
- **Robusta samhällen** [Mål 11 Hållbara samhällen]
- **Social resiliens** [Mål 3 Hälsa och välbefinnande]
- **Samhällsnytta** [Mål 4 Kompetensförsörjning]

Strategins samverkans- och insatsområden : Gestaltad Livsmiljö

Samverkan- och insatsområden

Här följer en beskrivning över hur den delregionala utvecklingsstrategin, DRUSen, skall genomföras. DRUSen innefattar sex samverkansområden, områden där kommunerna identifierat att de behöver kroka arm, där de kommer längre tillsammans än var och en för sig.

Samverkansområdena innefattar även *insatsområden* som mer explicit beskriver inom vilka områden och vilka prioriteringar som ska göras i enlighet med DRUSens mål.

Följande samverkans och insatsområden finns beskrivna i DRUSen:

1. Förnyelse och utvecklingskraft

I Skaraborg skapar vi förnyelse och utvecklingskraft genom att tillsammans:

- *främja kvinnors och mäns entreprenörskap och företagande.*
- *stimulera forskning samt test- och demonstrationsmiljöer som möter samhällsutmaningar.*
- *skapa förutsättningar för gynnsam utveckling av Skaraborgs företag.*
- *stärka de gröna näringarna, verka för ökad förädling och skapa en nod för innovation i Skaraborg.*

2. Skaraborgs attraktionskraft

Skaraborgs attraktivitet främjas genom att vi gemensamt:

- *skapar goda förutsättningar för platsutveckling, upplevelser och ett varierat utbud*
- *utvecklar och synliggör Skaraborg för etableringar inom våra styrkeområden*
- *underlättar för företagande.*

3. Kompetensförsörjning

I Skaraborg åstadkommer vi en väl fungerande kompetensförsörjning genom att:

- *öka antalet studerande på gymnasial och eftergymnasial nivå inom inriktningar som Skaraborgs arbetsmarknad efterfrågar*
- *öka antalet studieplatser vid lärosäten*
- *etablera en samverkansstruktur med kapacitet att effektivt möta kompetensbehov och erbjuda utbildningsplatser*
- *arbeta för att andelen som fullföljer sina studier samt övergång till högre studier ökar*
- *ta tillvara all arbetskraft genom validering och möjligheter till kompetensomställning*

4. Social hållbarhet

Skaraborg skapar social hållbarhet genom att:

- *ge förutsättningar för större samhörighet samt för tillit mellan människor och till samhället*

- stärka barns och ungas möjligheter till en bra start i livet samt att fullfölja sina studier
- ge fler möjlighet till utbildning och egen försörjning.

5. Samhällsplanering, infrastruktur och tillgänglighet

I Skaraborg skapar vi gemensam utveckling genom att:

- fortsätta vår gemensamma samhällsplanering baserad på en uppdaterad strukturbild
- kontinuerligt och konsekvent identifiera behov och arbeta för att dessa behov uppmärksammas i regionala och nationella planer för infrastruktur, kollektivtrafik, digital infrastruktur och energisystem etc.
- driva på för att möjliggöra att godstransporter flyttas över från väg till järnväg och Vänersjöfart.
- tillsammans med andra utveckla lösningar för förbättrad tillgänglighet genom mobilitetstjänster.

6. Fossiloberoende och cirkulär region

I Skaraborg driver vi denna utveckling genom att i samverkan:

- driva på för en storskalig elektrifiering av industri- och transportsektorerna
- stödja utvecklingen och omställningen av Skaraborgs resursbaser* mot en cirkulär och biobaserad ekonomi.

Gestaltad Livsmiljö

2018 antog Sveriges regering en ny arkitektur-, form- och designpolitik för hållbara gestaltade livsmiljöer. Det som kanske är mest slående med politikområdet Gestaltad livsmiljö är att den tar ett helhetsgrepp på samhällsbyggande. Hållbart samhällsbyggande innebär att se sambanden och omsluta olika former av fysiska, sociala, ekonomiska och miljörelaterade strukturer. Det handlar även om att inbegripa de kompetenser och aktörer som kan bidra för att genomföra politikområdet. I detta sammanhang har Sveriges regioner en mycket viktig roll. En central fråga för politikområdet handlar om rumslig förståelse och om gestaltningen av byggd miljö –Om hur rum och landskap skapar sammanhangen för samhällets olika beståndsdelar.

Christer Larsson, regeringens särskilde utredare för politikområdet, menar att Gestaltad Livsmiljö är grundat i att "ALLT SKA ÄGA RUM!".¹⁰ Larsson bygger sin tes på att det är:

"den byggda strukturen som konstituerar vår vardag ... i den vi lever våra liv och tillgängliggör möten mellan människor och byggnader"

Larsson menar vidare att den Gestaltade Livsmiljön är:

"systembärande för rumsliga strukturer och som stärker det sociala och kulturella kapitalet, vilket bidrar till en gemensam förståelse för hur samhället fungerar"

Gestaltad Livsmiljö har en central roll i Nätverksstaden Skaraborg. DRUSens preciserade insatsområden ska utmytna i byggd miljö, vilken inbegriper rumsliga och sociala skalor, strukturer och system i befintliga som tillkommande miljöer.

¹⁰ Arkitekturakademins digitala konferens, Moderna Museet Stockholm. 19 januari 2021

New European Bahaus

Även EU-initiativet New European Bahaus (NEB) har bäring på Strategi Nätverksstaden Skaraborg. NEB koordineras av Boverket och Rådet för hållbara städer. Utvecklingskraften ligger i att integrera design, konst och kultur i samhällsbyggnadsprocessen och som är grundad inom fälten hållbarhet, inkludering och estetiska värden. Målet är att engagera Nätverksstaden Skaraborg i NEB:s tvärvetenskapliga initiativ, i synnerhet inom ramen för nyckelprojektet *Skapa lyskraftig kulturell infrastruktur*, som beskrivs i detta dokument i Arbetspaket 1 *Lokal- och Regionalstrategisk kapacitet för omställning*.

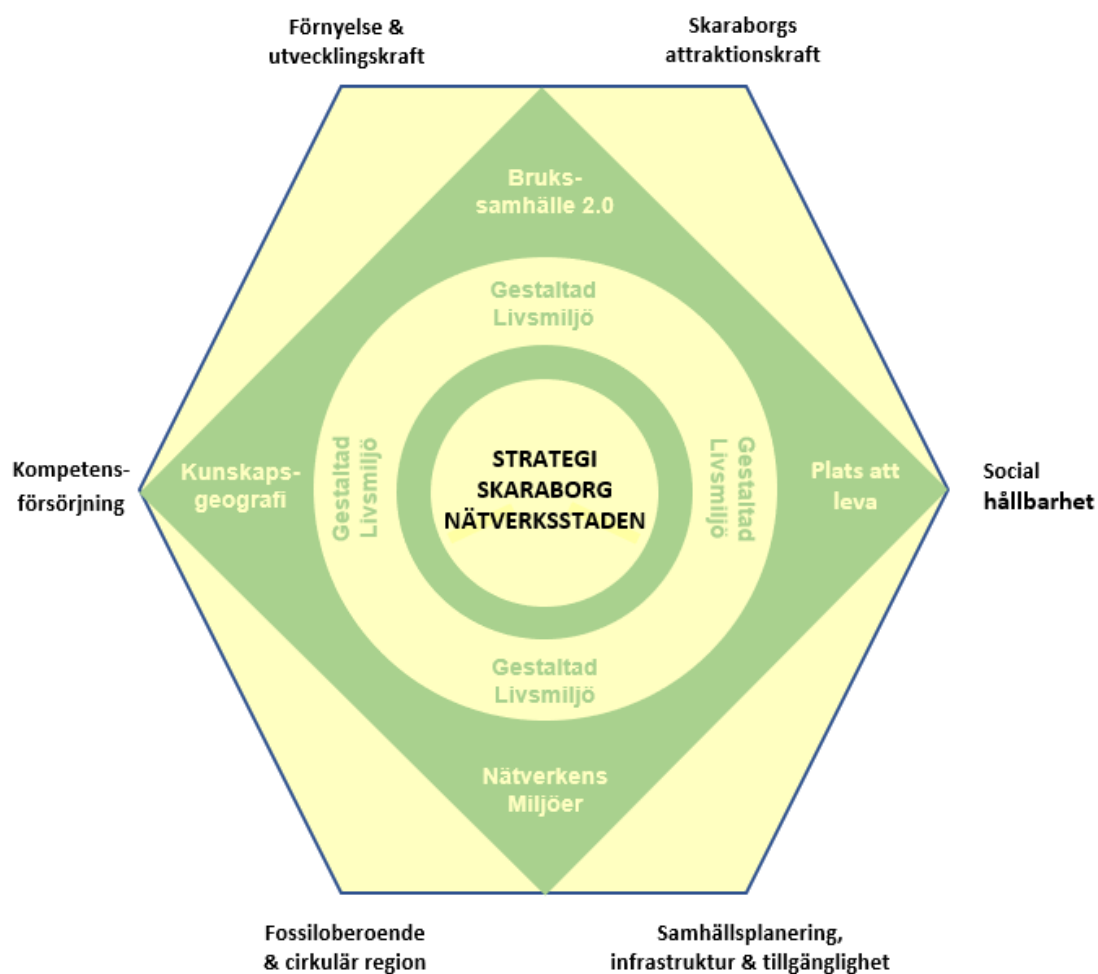
Gestaltade Livsmiljöstrategier

Syftet med DRUSens insatsområden är att de ska "äga rum" i delregion Skaraborg.

Gestaltad Livsmiljös kapacitet handlar således om att omsätta DRUSens insatsområden till rumslig praktik. I detta "omsättningsarbete" har fyra strategier preciserats som var och en kan definieras utifrån den byggda miljöns begreppsbyggnad enligt följande:

- **Plats att leva.** Strategin utgår från att Skaraborg ska etablera livskraftiga städer, tätorter och landsbygder med fungerande infrastrukturer och tillgänglighet till privat och offentlig service. Lokala konst- och kulturaktiviteter kommer att vara viktiga drivkrafter för innovationsdriven utveckling, gemenskap, identitet och stärkt livsmiljö. För barn och unga handlar det om att fånga upp deras drivkrafter, vilket inbegriper delaktighet och möjlighet till inflytande. Centrala normer för en "plats att leva i" är: framtidstro, livskraft, närhet och tillit.
- **Kunskapsgeografi.** Strategin definieras som (I) platsen som bärare av kunskap avhängig den lokala identiteten, och (II) som generativ kraft för nya former av kunskapsproduktioner. Det handlar om att den lokala geografiska platsens tillgångar och möjligheter - i synnerhet de som bor och verkar där - har potential att inverka på den kunskap som produceras, det vill säga ny kunskap som effekt av geografisk omställning. Strategin syftar till att skapa rumslig tillgänglighet till utbildning i alla dess former såsom högre utbildning, yrkes-, SFI-, gymnasie- och grundskoleutbildning.
- **Brukssamhälle 2.0.** Strategin handlar om att Skaraborg som innovationsdrivande industriregion kommer att vara aktiv i olika former av fysiska, sociala, ekonomiska och miljörelaterade strukturer på lokal nivå. Från en tidigare ensidig orientering mot industriell kapacitet ska nu en uppväxling ske mot ett aktivt engagemang i det som händer i lokalsamhället, som involverar de som bor och verkar där. Industrins samhällsbyggande roll är därmed central för lokalsamhällets livsmiljöer. Begreppet används för att synliggöra Skaraborg som del i det pågående skiftet i svensk ekonomi där stora gröna investeringar i små kommuner medför behov av allians mellan stat, kommun och näringsliv för att klara nödvändiga investeringar i bostäder, infrastruktur och fritid.
- **Nätverkens miljöer.** Strategin handlar om Skaraborgs kapacitet att i olika former koppla samman platser, människor, arbetstillfällen, ekonomier etcetera inom regionen. Centrala frågor är cirkulära system, resursutnyttjande, återbruk och regional självförsörjning av livsmedel som målbild. Strategin handlar även om att göra en plats "smartare" genom att via digital teknik skapa tillgänglighet till välfärdstjänster, utbildning, sociala relationer och möjlighet till arbete på distans.

Syftet med de fyra strategierna är att de ska fungera som länkar mellan DRUSens mål och insatsområden, med särskilt fokus på kapaciteter som gäller rumsliga strukturer och byggd miljö, i enlighet med Gestaltad Livsmiljö. Sambanden mellan Nätverksstaden Skaraborg-Gestaltad Livsmiljö-De fyra strategierna-De sex insatsområden kan illustreras i denna modell:



Strategins arbetspaket och nyckelprojekt

Strategi Nätverksstaden Skaraborg omfattar fyra arbetspaket som vardera inbegriper nyckelprojekt som ska vara vägledande för genomförandet av strategin. Arbetspaketen är följande:

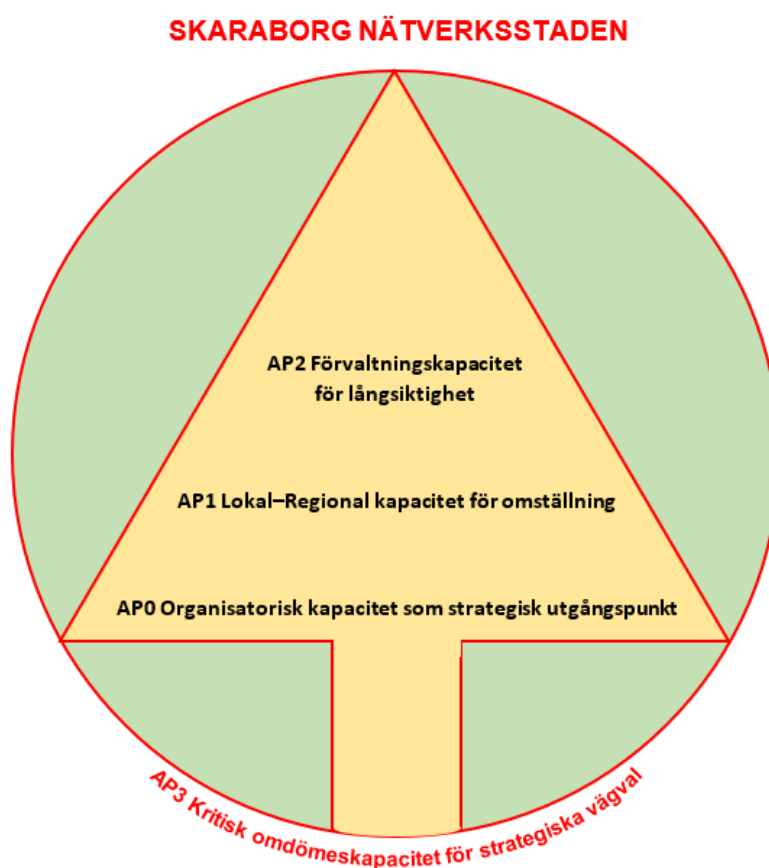
- AP0 Organisatorisk kapacitet som strategisk utgångspunkt
- AP1 Lokal-Regionalstrategisk kapacitet för omställning
- AP2 Förvaltningsstrategisk kapacitet för långsiktighet
- AP3 Kritisk omdömeskapacitet för strategiska vägval

Arbetspaket 0 innefattar nyckelprojektet *Nätverksstyrning - Bygga medskapandekapacitet som grupp*. Nyckelprojektet utgör Strategi Nätverksstaden Skaraborgs bottenplatta-styrmedel.

Arbetspaket 1 och 2 innefattar ett stort antal nyckelprojekt. Nyckelprojekten i Arbetspaket 1 utgörs av insatser som är på gång att sjasättas. Nyckelprojekten i Arbetspaket 2 utgörs av insatser som pågår.

Arbetspaket 3 innefattar nyckelprojektet *Aktionsforskning - Expertis med stöd av Advisory Board*, vars syfte är att bidra med lärande och utveckling som kvalitativt processtöd.

Strategin och arbetspaketen kan illustreras enligt följande modell:



Arbetspaket 0: Organisatorisk kapacitet som strategisk utgångspunkt

Arbetspaket 0 utgår från ett flernivå- och tvärspektoriellt multiaktörsperspektiv – genom nätverksstyrning (governance) – där problemformuleringar, utvecklingsinsatser och lösningsmetoder ska införlivas i myndigheters styrdokument, näringslivets affärsmodeller och lokalsamhällets verksamheter och utvecklingsinsatser för långsiktig bärkraft för de preciserade målen i Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg (Delrusen). AP0 utgör *Skaraborgsvisioners bottenplatta* som förutsättning för Arbetspaket 1 och 2.

Nyckelprojekt Nätverksstyrning – Bygga medskapandekapacitet som grupp

Potential

Skaraborg behöver en utökad nätverksstyrning som låser upp organisatorisk stelhet för att möjliggöra mellankommunala synergier och intressegemenskaper. Nyckelprojektet ska underlätta för kommungemensamma strategier och uppdrag i Skaraborg på politisk nivå, och även som stöd för operativa insatser på förvaltningsnivå.

Nätverksstyrning genom etablerade överenskommelser och metoder skapar möjligheter att fånga upp frågor som enskilda organisationer var för sig saknar rådighet över. Mellankommunal nätverksstyrning är även verkningsfull för samverkan på regional planeringsnivå. Möjligheten till operativ samverkan genom nätverksstyrning stärker insyn och tillit mellan kommuner och minskar vanligt förekommande suboptimeringar, exempelvis konkurrens om medborgare, elever, etableringar och resurser.

Samtliga kommuner i Skaraborg ingår idag i olika grad i mellankommunala sektors- eller uppdragsspecifika samarbeten. Detta minskar i viss mån arbetsbelastningen för den enskilda kommunen och bidrar även till nödvändig kompetensförsörjning.

Strategiskt mål. *Skaraborg har upprättat former för mellankommunalt samarbete för verkställande av delregionala strategier och projekt, där kompetens- och kapacitetsdelning bidrar till ömsesidiga proaktiva och innovationsdrivna lösningar.*

Utmaning

- Påverkan på det kommunala självstyret behöver hanteras och det demokratiska inflytandet säkerställas när hela eller delar av identifierade beslutsprocesser delegeras till mellankommunala system.
- Styrningen inom den kommunala organisationen behöver vara anpassningsbar för att kunna bidra i samarbetet på delregional nivå. Det måste finnas en tydlig struktur mellan delregionala nätverk och kommunalt självstyre. Även nätverksstyrningens koppling till regionala och nationella myndighetsbefogenheter behöver definieras.
- Skaraborgskommunernas ojämna resurser utgör ett hinder, vilket kan medföra att delregionala nätverk domineras av de större kommunerna.
- Nätverksstadens grundläggande idé och potential behövs förankras hos kommunpolitiker, tjänstepersoner, civilsamhälles organisationer och allmänheten.
- De politiker och tjänstepersoner som behöver ingå i Strategi Nätverksstaden Skaraborg är hårt belastade samtidigt som de behöver frigöra tid för deltagande i arbetet.

Mål

- **System- och kultur.** Med start i Skaraborgs kommunalförbunds strategiska nätverk genomförs utbildning i nätverksbaserad beslutsmetodik, som ska tillämpas för etablering av samverkans och styrningspraktiker för mellankommunala överenskommelser. Nätverksstyrning kräver en förvaltningskulturförflyttning och deltagande aktörers (politiker, tjänstepersoner, m.fl.) förståelse av det system de verkar i. Processen förväntas vara såväl systemförändrande som kulturförändrande, samt innefatta en institutionalisering för kontinuerligt lärande.
- **Innovationsförmåga.** Komplettering av gängse linjeorganisationsstrukturer till förmån för nätverksstyrning med nya rutiner, arbetssätt, beslutsmodeller, policy- och styrdokument bidrar till stärkt innovationsförmåga
- **Lärande.** Nyckelprojektet är ett gemensamt lärande och utforskande där kommuner med stora inbördes skillnader i resurser och förutsättningar ska finna gynnsammast möjliga gemensamma system för samarbete. Aktionsforskning genom kritisk granskning, kontinuerlig återkoppling och utvärdering sker genom nyckelprojektet i arbetspaket 3: *Kritisk omdömeskapacitet för strategiska vägval.*
- **Förankring.** Nätverksstyrningen bygger på tydliggörande och förankring av strategin:
 - att Kommunalförbundet och de enskilda kommunerna organiseras för att kunna hantera och förankra de gemensamma målen och uppdragen
 - att processerna tydliggörs och accepteras
 - att överenskomna roller på såväl befattningsnivå som på organisationsnivå etableras samt mandat tydliggörs och förankras.
 - att samtyckesprincipen gäller för samtliga berörda kommunala parter.
- **Plan.** Nätverksstyrning förutsätter att det finns en tydlig plan för hur medverkande aktörer inom organisationen – på lokal, mellankommunal och delregional nivå – ska samverka samt ansvarsroller och mandat att fatta beslut.

Aktörer

I ett första skede berörs kommunchefer, samhällsbyggnadscheferna och viss nyckelpersonal, samt i viss utsträckning direktionen i kommunalförbundet, samt RISE. Antalet aktörer som blir medskapande i nätverksstyrningen kommer att utökas efter hand som projektet framskrider.

Genomförande

Strategins nätverksstyrningsinsatser – genom bottom-up- och top-down-styrning – kan illustreras genom *Three Horizons Model* (se nedan illustration). En central fråga handlar om hur rådande linjeorganisationsstrukturer kan kompletteras till förmån för nätverksstyrning (governance) i form av en horisontell organisationsstruktur (H1 & H3) med nya rutiner, arbetssätt, standarder, beslutsmodeller som bidrar till förändringar på systemnivå. Denna typ av förändringsprocess för med sig och synliggör olika former av intressekonflikter (H2) vilket behövs för att möjliggöra en konstruktiv förflyttning.

Teoribildningen som utgår från Nestas s.k. evidenstrappa är central som vetenskaplig bas, i synnerhet "Theory of change". "Förändringsteorin" utgår från att visa på kopplingar

mellan policydrivna aktiviteter, utfall och sammanhang, och att samla data för att pröva en policys giltighet, dvs. att utreda om en policy har fungerat som påverkande faktor som åstadkommer förändring.

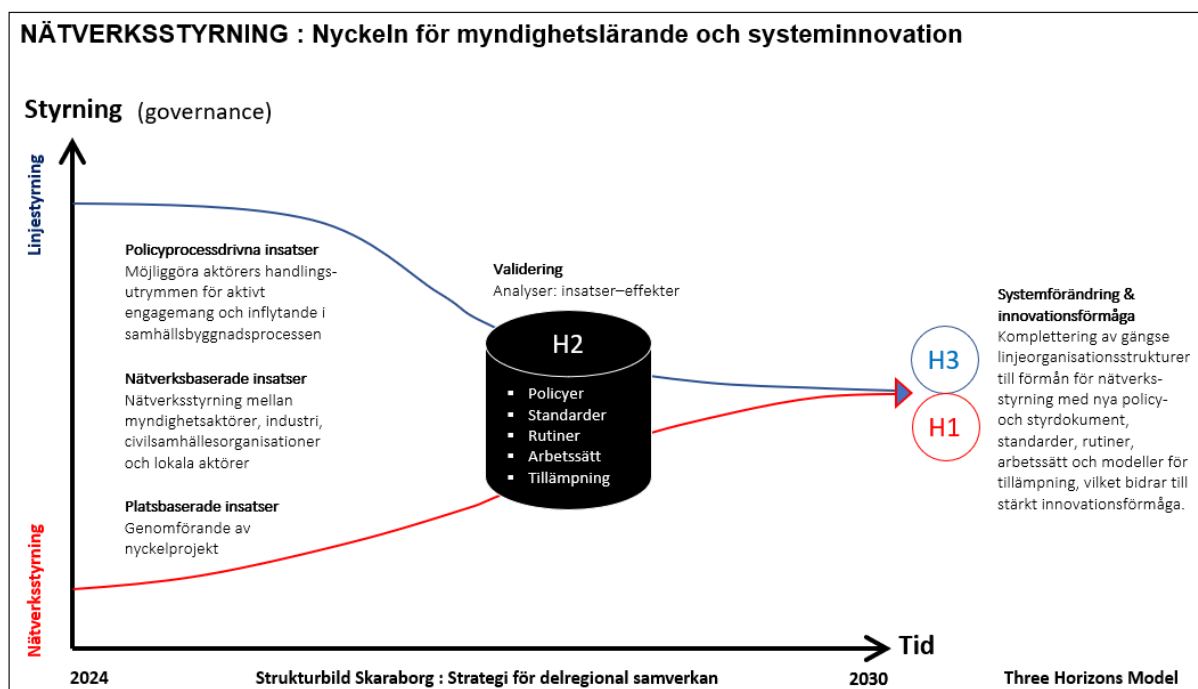
Metoden "ödmjukt policyskapande" (humble governance) hanterar Nestas logik genom att "med varsamt handlag introducera det nya och framtidsinriktade".

Forskningstankesmedjan Demos i Helsingfors menar att metoden är riktad till beslutsprocesser som syftar till att förnya myndigheters sätt att styra och reglera samhällen genom samarbete. Demos skriver:

"Top-down steering is replaced by a continuous and repeated or iterative circle in which policy goals set at the political level are amended in light of new information arising from the "ground", where a policy is to have effect. Experimentalism thus requires a humble approach to policy-making, as actors must be ready (and allowed) to change their mind as new information arises. (...)

A humble approach is fundamentally a process for building trust. A humble approach allows actors to begin solving a problem as soon as they have reached a thin consensus on a common direction and initial, exploratory approaches."¹¹

Skarborgs Kommunalförbund har en nyckelroll i denna förändringsprocess, i enlighet med denna Three Horizons model¹²:



Leveranser-Milstolpar

- Utbildning av utvalda nätverk i samskapandemetodik och nätverksstyrning
- Genomförande av gemensamma beslutsprocesser i dessa nätverk
- Coaching av berörda befattningshavare och politiker

¹¹ <https://tietokaytoon.fi/documents/1927382/2158283/Humble+Government.pdf/>

¹² Curry A. *Searching for systems: understanding Three Horizons* APF Compass | January 2015

- Utvecklande av effektiva samskapande beslutsforum
- Etablering av fungerande former för synkronisering mellan kommunal och mellankommunal nivå.
- Etablering av effektiv ärende- och beslutsgång för frågor av gemensamt intresse
- Metodbok för kommunal nätverksstyrning (år 2-3)

Förankring

- Projektet utgår från Strukturbild Skaraborg och Delregionala utvecklingsstrategi för Skaraborg (DRUS), vilka har en tydlig koppling till den regionala utvecklingsstrategin (RUS) för Västragötalandsregionen.
- Nyckelprojektet syftar till anpassning av styrande dokument i de deltagande kommunerna, exempelvis översiktsplaner, handlingsplaner, organisation, reglementen och delegationsordningar.

Resurser

- Extern projektledare med lång erfarenhet av kommunal förvaltning och dokumenterad kompetens inom grupp- och organisationsutveckling.
- Följeforskning/aktionsforskning
- Utbildningsinsatser
- Finansieringsbehovet bedöms vara 4 miljoner kr årligen, utöver medfinansiering i form av den tid kommunerna och kommunalförbundet bidrar med

Tidplan

- 2024-2029

Nyckelprojektet kopplar an mot Nationella regionalfondsprogrammets mål Smartare Europa, specifikt mål 1.1 Stärk forskning och innovation.

Smart specialisering

Nyckelprojektet skapar förutsättningar för nödvändigt samarbete för verkställande av delregionala strategier och projekt, och till att forma det ekosystem som ger Skaraborg möjlighet att förverkliga sin potential inom 1) Hållbar industri, 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi, 4) Framtidens Mobilitet 5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- RISE

Arbetspaket 1: Lokal- och Regionalstrategisk kapacitet för omställning

Arbetspaket 1 handlar om att stödja samarbeten på lokal och regional nivå genom robusta samverkanslösningar utifrån medverkande aktörers kompetenser, mandat och uppgifter. Den lokala-regionala kapaciteten kan beskrivas som *operativ miljö*, vilken ska främja skapande och nyttjande av ny kunskap, med sikte mot DRUSens preciserade mål.

De nyckelprojekt som genomförs inom Arbetspaket 1 utgår från nya oprövade initiativ med det övergripande målet att stödja DRUSen. De workshops, enkäter och intervjuer som genomförts under vintern och våren 2023 med kommunala företrädare och med industriaktörer har fungerat som underlag för nyckelprojektens utformning.

De nyckelprojekt som redovisas nedan varierar på detaljnivå. Orsaken är att vissa nyckelprojekt har kommit relativt långt i planeringsfasen, medan vissa befinner sig i uppstartsfasen.

Lokala nischer

En grundläggande tanke i Strukturbild Skaraborg är att olika platser lämnar olika bidrag till den helhet som utgör delregionen, och att det också finns starka ömsesidiga beroenden mellan olika delar av Skaraborgs geografi. I nuläget, med stora behov av bostäder, skolor med mera blir det ännu tydligare att ingen kommun ensam kan hantera sådana utmaningar. Det finns således ett behov av att gynna orters specialiseringar, att peka ut nischer där delregionens parter är överens om att stödja varandra i var och ens utveckling. Denna samsyn och gemensamma utgångspunkt för hur kluster ska kunna utvecklas ska utgå från de lokala aktörer och resurser som finns på en plats, det vill säga lokala identiteter som lyfter en ords särart. Ett positivt exempel på denna typ av samverkan är *Visit Skaraborg*.

De idéer som lyfts under workshopar och intervjuer handlar dels om att gemensamt stödja utveckling av orters och landsbygders befintliga styrkor på ett sätt som kan ge nationell och internationell lyskraft, dels om att utgöra resurser för varandra utifrån utbildning, fritid, etcetera.

Ett annat sätt att se på orters unicitet som tillgångar för Skaraborg är genom geografisk närhet. Ett exempel är Töreboda med cirka elva minuters pendlingsavstånd till den kommande battericellsfabriken i Mariestad och som genom sitt läge på Västra stambanan har potential att utgöra en viktig nod till såväl Örebro som Göteborg och Stockholm. Samma perspektiv kan anläggas på orter som Grästorp med närheten till Fyrbodal och Falköping och genom sina goda förbindelser till Jönköping.

Utvecklingen behöver vara sådan att suboptimeringar – beroende på administrativa gränser och snävt lokala perspektiv – ska undvikas. De gemensamma investeringarna och samarbetena skall vara och upplevas kvalitetshöjande för medborgarna. En förutsättning för detta är en förbättrad kollektivtrafik som binder samman Skaraborgs städer och landsbygder. Det förtätade samarbetet mellan Skaraborgs kommuner behöver göras med medvetenhet om att gränskommunernas samarbeten med kringliggande regioner och tillväxtscentran är en tillgång för helheten. Det är viktigt att inte utarma tillgången på lokal samhällsservice eller låta det gemensamma stå i konflikt med lokal platsutveckling. Lokala nischer är tvärtom ett sätt att stärka såväl det lokala som det delregionala sammanhanget.

En annan viktig resurs som kan lämna bidrag, och som är förankrad i de lokala sammanhangen, är civilsamhället. Idag saknas ofta dessa aktörer i de utvecklingsprocesser som drivs, i synnerhet på strategisk nivå. Strategier hos studieförbund, kluster, föreningar saknar koppling till DRUSen. Detsamma gäller de utvecklingsstrategier inom ramen för de två Leader-områdena som etablerats i Skaraborg. Detta är ett känt problem, där till exempel en utvärdering i Storbritannien talade om "unrelatedness" som en utmaning för Leader. Här finns således både potential- och utmaningsperspektiv – potential att nå resurser och människor, och utmaning att samskapa en gemensam riktning i arbetet. Perspektivet kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett grönare Europa specifikt mål 2.6 Främja cirkulär ekonomi

Delaktighet och samverkan civilsamhället

Delaktighet handlar i grunden om demokratifrågor – om medborgares rätt att involveras aktivt i stadsutvecklingsprocessen. Medan invånarnas engagemang i föreningslivet minskat ökar engagemanget kring samhällsbyggnadsfrågor vilket därmed ökar förväntan på delaktighet och inflytande. Tendensen är att medborgarnas engagemang därmed blir reaktivt snarare än proaktivt, och att dialogen med samhällsbyggnadsprofessionerna sker mellan kommunen och enskilda individer och blir fragmenterad till att gälla intressekonflikter vid enskilda förändringar i närmiljön snarare än en långsiktig gemensam process av förändring och förvaltning.

Frågan om delaktighet syftar till att stödja en utveckling där civilsamhällets organisationer utgör parter i samhällsbyggnadsprocessen, och där medborgares engagemang kan kanaliseras på konstruktiva sätt för att öka inflytandet i den gestaltade livsmiljön. Ett inledande seminarium om folkbildningen och civilsamhällets roll har genomförts inför denna strategi. Där skedde fördjupade resonemang kring de utmaningar Skaraborg står inför och hur delaktighet, demokrati kan säkras med hjälp av folkbildningen och andra aktörer i civilsamhället.

Strategin Nätverksstaden Skaraborgs syfte är att underlätta prioriteringar utifrån ett Skaraborgsperspektiv, och att de styr- och ledningspraktiker som utvecklas inom ramen för genomförandet har ett starkt fokus på att skapa möjlighet till agens på delregional nivå, med respekt för det kommunala självstyret. Medborgarna som representeras i dessa sammanhang har dock bara möjlighet till påverkan i sin boendekommun. Projekt som förhandlats på mellankommunal nivå kan ha stor påverkan på medborgarnas upplevelse av service, välfärd och känsla av sammanhang. Det kan därmed finnas behov av att skapa en bredare delaktighet hos medborgarna även för åtgärder som görs på en annan fysisk plats än i den egna kommunen. Den metodik med indikatorer som anges i certifieringssystemet Citylab är en central utgångspunkt för tillämpning av medborgardialoger inom ramen för utvecklingsinsatser i Skaraborg.¹³ Ambitionerna kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett smartare Europa, specifikt mål 1.2 Säkra nyttan av digitalisering.

¹³ <https://www.sgbc.se/certifiering/citylab/>

15-minutersorten

Nätverksstaden bygger på sammankopplade noder, där helheten stärker varje nod, och varje nod bidrar till helheten. En hållbar tillväxt i detta landskap behöver ske på ett sätt som dels kan kollektivtrafikförsörjas, dels ge Skaraborgsborna möjlighet att klara sina vardagliga behov lokalt och i hög utsträckning utan bil. De flesta av delregionens orter är utpräglade småstäder med tydliga centrum eller huvudstråk. Att stärka dessa centrum är en nödvändig del av helheten, och som stärker regionens gemensamma lyskraft. I detta glesa stadslandskap är en distribuerad koncentration av service och kultur viktig.

För att ha möjlighet att synliggöra det utbud som finns och de lokala särarter Skaraborgs orter bär krävs att rörelser och aktiviteter koncentreras till dessa noder. Ett attraktivt Skaraborg behöver väl gestaltade och utvecklade centrummiljöer, utifrån varje ors specifika förutsättningar. Här kan politikområdet Gestaltad livsmiljö bidra, inte minst genom en djupare förståelse av städer och orter som rumsliga system och enskilda platser, samt vilken roll dessa har för att bygga miljömässig, social, kulturell och ekonomisk hållbarhet. "15-minutersorten" är en parafra av 15-minutersstaden, en planeringsstrategi som innebär att det ska ta max 15 minuter att med cykel förflytta sig mellan bostaden och välfärdstjänster. Perspektivet kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett grönare Europa specifikt mål 2.8 Främja hållbar mobilitet i städerna

Nyckelprojekt Strukturbildslaboratoriet Skaraborg

Nyckelprojektet Strukturbildslaboratoriet är en delregional resurs med uppdrag att förvalta och utveckla Strukturbild Skaraborg, samt stödja kommunerna med strategiskt analysstöd och med gestaltnings och projektledningskompetens i konkreta projekt där egen kapacitet saknas.

Politikområdet Gestaltad livsmiljö är en central angelägenhet för Skaraborg. Såväl de små som stora kommunerna i regionen har brist på resurser för att hantera frågor om platsutveckling och gestaltning. För de små kommunerna är det extra svårt att rekrytera och behålla nyckelkompetenser.

Nyckelprojektet ska stödja den lokala kapaciteten samt erbjuda kompetens och resurser inom gestaltning och projektledning. Utgångspunkten är en arbetsprocess i nära samarbete med kommunerna där Strukturbildslaboratoriet tillsammans med lokalt näringsliv, civilsamhälle och akademien utvecklar metoder och arbetssätt samt realiserar projekt som bygger på ortens lokala estetiska, kulturella, sociala och tekniska resurser.

Politikområdet Gestaltad Livsmiljö och EU-initiativet New European Bauhaus (NEB) är utgångspunkter som båda lyfter betydelsen av sociala, estetiska och kulturella värden som nödvändiga för en socialt hållbar samhällsomställning. Ett par exempel på projekt i Gestaltad Livsmiljö och NEB's "anda" är:

- Projektet *Rurban Planning Studio*, där fyra Skaraborgskommuner fick stöd av konstnärer i olika utvecklingsprojekt, 2020
- Ett praktisknära forskningsprojekt i Tibro inom ArkDes Open Call som ledde till förverkligandet av ett nyckelprojekt som ligger till grund för arbetet med en ny centrumutvecklingsplan, 2019

Det finns en stor mångfald av genomförda och pågående insatser i Skaraborgs femton kommuner som är grundade i metodologiskt väl underbyggda strategier och som med små riktade resurser får stor utväxling, vilka kan vidareutvecklas som delar av en växande resurskatalog av metoder och lösningar i framtida gestaltningsprojekt.

Nyckelprojektets grundläggande strategi gäller möjligheterna att dels bidra med delregionala perspektiv på lokala utvecklingsprocesser, dels att stödja de enskilda kommunernas lokala utmaningar. Det handlar framför allt om att stödja organisatoriska strukturer med hänsyn till konkreta frågor som gäller utformning och genomförande som bidrar till följande effekter:

- Ökad diversifiering av aktörer och samverkansformer för bredare delaktighet i lokala utvecklingsprojekt (ekonomisk hållbarhet), samt minska beroendet av ekonomiska transaktioner för förverkligandet av sociala projekt.
- Ökad kunskap om hållbara livsmiljöer, ekosystemtjänster och ekologisk resiliens (miljömässig hållbarhet) genom ett naturligt fokus på samband mellan ekonomisk, social och biologisk hållbarhet.
- Ökade sociala värden, livskvalitet och tillit samt ökat medborgarengagemang och demokratisk delaktighet (social hållbarhet)
- Ökat lärande mellan Skaraborgs orter

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Plats att leva
- Bruksamhälle 2.0
- Nätverkens miljöer

Nyckelprojektet kopplar an mot Nationella regionalfondsprogrammets mål Smartare Europa, specifikt mål 1.1 Stärk forskning och innovation.

Smart Specialisering

4) Framtidens Mobilitet 5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- RISE
- Arkitektföretag
- Folkhögskolor, Yrkesskolor m fl.
- Högskolor, främst Högskolan i Skövde, HDK/Valand, Chalmers Tekniska Högskola
- Passions- och idéburen sektor
- Lokalt näringsliv
- Föreningar

Nyckelprojekt Mobilitet

Nätverksstadens potential som diversifierad men sammanhängande livsmiljö är starkt begränsad för många grupper genom brister i Västtrafiks utbud och Västra Götalandsregionens trafikförsörjningsprogram. Detta gäller arbets- och studiependling, vilket är det som prioriteras i trafikförsörjningsprogrammet, men i ännu högre grad fritidens resor. Idag dominerar personbilen som färdmedel vilket, utöver hållbarhetsaspekter, även hämmar nätverksstadens potential, exempelvis ungdomars deltagande på arbetsmarknaden, i kulturverksamheter, utbildningar och föreningsliv. Utan fungerande mobilitetslösningar minskar möjligheterna att driva kvalitativa, specialiserade och nischade verksamheter som kan skapa den bredd av utbud som stärker regionens attraktivitet. Kollektivtrafiken behöver reformeras för att utbudet ska tillgängliggöras, vilket är en förutsättning för ett brett utbud och utnyttjande av lokala styrkor. Kulturutbudet behöver organiseras i form av tillgängliga noder med goda kopplingar, i synnerhet: kommunikationen sena kvällar, kommunikationer i nord-sydlig riktning i regionen och Kinnekullebanans standard.

Kinnekullebanan har i flertalet av genomförda intervjuer lyfts som en helt avgörande fråga för hela regionen, särskilt i ljuset av de kommande stora etableringarna. Ny teknik och höjd spårstandard krävs, och givet upptagningsområdet för att kompetensförsörja etableringarna i Mariestad efterfrågas även en förstärkt trafik mot stambanan i östgående riktning. Västra Götalandsregionen har ett styrdokument "Målbild Tåg 2035" som innehåller entimmes-trafik mellan Göteborg och Örebro, och den ambitionen behöver värnas.

Den byggnation som krävs för att klara Skaraborgs tillväxtbehov måste kopplas samman med ett väl utbyggt kollektivtrafikenät för att nyindustrialiseringen ska kunna stödja en hållbar utveckling såväl ekologiskt som socialt. Tillväxt behöver kunna ske på flera orter i delregionen för att klara kompetensförsörjningsbehovet. För ett transporteffektivt och sammankopplat Skaraborg krävs en utökad verktygslåda för kollektivtrafiken och en förståelse för Skaraborg som en sammanhängande stadsstruktur, dag som natt.

En betydande del av rådigheten över de mest prioriterade infrastrukturprojekten ligger utanför kommunernas beslutsområde, såväl organisatoriskt som geografiskt. Vad gäller de regionala vägarna ligger beslutsfattandet hos Västra Götalandsregionen, medan besluten om övrig infrastruktur ligger främst hos regeringen och i vissa fall EU. Kommunerna i Skaraborg måste därför bedriva ett strategiskt påverkansarbete för att få de investeringar i infrastruktur och kollektivtrafik som behövs, i syfte att stärka Nätverksstaden Skaraborgs attraktivitet och konkurrenskraft för att nå målet om ytterligare 30 000 invånare år 2030. För denna utveckling behövs ett väl genomarbetat underlag för att kunna arbeta långsiktigt gentemot Västtrafik och Västra Götalandsregionen.

Nätverksstaden Skaraborg, som beskrivs i Strukturbild Skaraborg, har en delvis annorlunda geografisk logik än mer monocentriska regioner. Behov och förutsättningar ser olika ut i olika delar av Skaraborg. Detta skall återspeglas i arbetet med strategin så att nyckelprojektets insatser blir tillämpbara för alla kommuner, men också på ett delregionalt plan gällande gemensamma prioriteringar och åtgärdsplanering.

Den nyligen antagna delregionala utvecklingsstrategin innehåller två effektmål: (I) Skaraborg ska växa från dagens 270 000 till 300 000 invånare samt (II) bli en gemensam arbetsmarknadsregion. De övergripande målen i strategin behandlar attraktivitet, robusthet och kompetensförsörjning. Genom samverkansområdet *Samhällsplanering, infrastruktur och tillgänglighet* kommer en gemensam delregional trafikstrategi att passa in väl.

Nyckelprojektets grundläggande strategi är att kombinera tillgänglighet på olika sätt - exempelvis via rumslig närhet, mobilitet och digital tillgänglighet - till ett mer transporteffektivt samhälle. Nyckelprojektet utvecklar och bygger vidare på genomförda och pågående insatser i AP2.

I ett transporteffektivt samhälle minimeras transportarbetet samtidigt som invånare, näringsliv och offentliga organisationer kan tillgodose sina behov och nå de målpunkter som behövs. Minskad trafik bidrar positivt till minskade utsläpp och därmed även människors hälsa. Med hänsyn till en hållbar utveckling är det inte möjligt att dimensionera transportsystemet efter maximal efterfrågan baserad på individuella val. För att alla invånare ska kunna få den tillgänglighet som de behöver, krävs kollektiva ställningstaganden.¹⁴

Nyckelprojektet bidrar med:

- Utveckling och testning av kombinerade mobilitetssystem
- Delregional mobilitetsplan
- Planeringsunderlag för samverkan med region och stat

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategin:

- Brukssamhälle 2.0
- Nätverkens miljöer

Nyckelprojektet kopplar an mot Nationella regionalfondsprogrammets mål Grönare Europa, specifikt mål 2.8 Främja hållbar mobilitet i städerna.

Smart specialisering

4) Framtidens Mobilitet 5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- Västtrafik
- Trafikverket
- Större arbetsgivare

¹⁴ "Handbok för trafikstrategiskt arbete" (framtagen av SKR i samarbetet med Trafikverket och Boverket).

- Destinationsaktörer
- RISE

Nyckelprojekt Ökad grad av självförsörjning

Skaraborgs resursbaser och kärnkompetenser är i hög utsträckning kopplade till tillverkning i vid bemärkelse. Det rör, till exempel, komponenter till fordonsindustrin eller möbler. Även de gröna näringarna är en tydlig resursbas i Skaraborg. Uppskattningsvis så mycket som 25% av Sveriges livsmedel i primärled produceras här. Elektrifieringen av samhället i allmänhet och battericellstekniken i synnerhet ger just nu ett stort fokus på fordonsindustrin, vilket avspeglas i denna strategi. Det är viktigt, och har framhållits i det regionala utvecklingsarbetet i Skaraborg sedan minst ett tiotal år, att också de gröna näringarna uppmärksammas och får stöd. Det behöver dock ske på helt andra sätt jämfört med andra branscher. De gröna näringarna, i primärled, kännetecknas av väldigt många små företag vilket är en utmaning för ett innovationsstödssystem som är inriktat på klassiska SME. De gröna näringarna har kapacitet att bidra med det som förkortas 4F: Fibre (råvaror), Feed (djurfoder), Food (livsmedel) och Fuel (bränsle). Samtliga dessa är viktiga för omställningen och Skaraborg har en nästan unik potential för ökad självförsörjning. De gröna näringarnas relativt låga lönsamhet är en utmaning och här kan breddade perspektiv och utveckling av fler affärsområden för företagen, förenklat "fler F", vara en viktig väg.

Sedan tidigare finns tydliga politiska mål om att öka förädlingsgraden samt att stärka Skara kommun som ett centrum för utveckling av de gröna näringarna i regionala strategier, inklusive DRUSen. Utveckling av de gröna näringarna behöver ske i hela värdekedjor och med specifik kompetens, och med systeminnovation som utgångspunkt. Idag sker produktionen för en global marknad och inom ramen för Skaraborgs nuvarande livsmedelssystem, vilket medför svårigheter att finna utrymme för lokala värdekedjor. Här är en påtaglig utmaning att Skaraborg inte är en region.

Livsmedelsproduktion, biobaserade material och förnybar energi är ett av de fem styrkeområden Västra Götalandsregionens strategi för smart specialisering (S3)¹⁵ pekar ut. Strategin har en tyngdpunkt i industriell produktion för exportmarknaden men pekar även på behovet av att bygga upp en hemmamarknad, och på den diversitet av marknadsstrategier som krävs för etablerandet av nya produkter och verksamheter. Fokus är dock entydigt på stora företag i förädlingsledet.

Nyckelprojektets grundläggande strategi gäller möjligheterna att utveckla lokal och hållbar livsmedelproduktion av biomassa (4F) med ökad självförsörjningsgrad i delregion Skaraborg som bidrar till följande mål:

- Ökad tillväxt och utvecklad tjänstesektor som stärker den lokala ekonomin (ekonomisk hållbarhet)
- Reducerad miljöbelastning och ökad ekologisk resiliens (miljömässig hållbarhet)
- Ökade sociala värden och livskvalitet (social hållbarhet)

¹⁵ Program Stärka innovationskraften 2022-2025 och Västra Götalands strategi för smart specialisering (S3), Västra Götalandsregionen 2021

Målet är att skapa cirkulära matförsörjningssystem för till exempel livsmedel och energi genom att bland annat stärka efterfrågan på lokalt producerad mat på den lokala marknaden, med delad värdegrund som bas, samt även att stärka de sociala och kulturella aspekterna av lokal matproduktion och konsumtion genom att verka för samverkan och kommunikation mellan olika aktörer. Det finns betydande potential för produktion av cirkulär bioenergi i Skaraborg, till exempel genom biogasproduktion. Flera initiativ är redan tagna, men mer behövs. Ett ytterligare mål är dels att minska importen utifrån och att stimulera mobilitetslösningar för ökad lokal produktion och förädling, dels att stärka direktmarknaden genom förbättrad logistik och distribution mellan producent och konsument för lokala varor, dels för det enskilda hushållet, dels för de offentliga köken, exempelvis skola, vård och omsorg

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Brukssamhälle 2.0
- Nätverkens miljöer

Nyckelprojektet kopplar avseende satsning på grön innovationsplattform an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett Smartare Europa, specifikt mål 1.1 forskning och utveckling. Avseende utveckling och systeminnovation inom lokala och regionala värdekedjor kopplar det an till Ett Grönare Europa, specifikt mål 1.3 Stärka små och medelstora företags tillväxt och konkurrenskraft. Avseende utveckling av lokal marknad kopplar det an till Ett grönare Europa 2.6 Främja cirkulär ekonomi

Smart specialisering

1) Hållbar industri, 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- Sveriges Lantbruksuniversitet
- Jordbruksverket
- Utbildningsorganisationer inom gröna näringar
- Branschorganisationer
- Primärproducenter
- Livsmedelsföretag
- Leaderområdena
- AgroVäst
- RISE

Nyckelprojekt Skapa lyskraftig kulturell infrastruktur

Nyckelprojektet Skapa lyskraftig kulturell infrastruktur omfattar både anläggningar och de människor, organisationer och institutioner som verkar inom kultursektorn. Det inkluderar allt från konstgallerier, teatrar, muséer, bibliotek och kulturcentra till olika kulturella organisationer, såsom kulturföreningar, teatergrupper och musikkårer. Den kulturella infrastrukturen är dynamisk. Den förändras och förändras ständigt i takt med samhällsutvecklingen och de kulturella behoven. Detta innebär att det krävs en kontinuerlig uppdatering och anpassning av infrastrukturen för att den ska kunna fortsätta att bidra till samhällsutvecklingen på ett meningsfullt sätt, samt vara meningsfull i människors liv. Nyckelprojektet har som syfte att fokusera på de kulturella och kreativa näringarna som berör konst, scenkonst, litteratur, form & design, film, mode, musik, spel & media, idrott, fritid, besöksnäring.

Nyckelprojektet ska skapa förutsättningar för kulturell lyskraft i regionen baserat på följande:

Gott liv. Kulturellt engagemang som vital grogrund för bättre hälsa och välbefinnande.

Dynamik och Innovationskraft. Experimentellt och utmanande kulturskapande – även utanför offentlig finansiering – som potential att skapa samhällelig dynamik och innovationskraft.

Identitet. Kulturen som avgörande faktor för var människor vill bo, att de känner sig som en del av den plats där de bor, som drivkraft för gemenskap och stärkt identitet.

Nyckelprojektet utgör grunden för genomförande av Västragötalandsregionens styrkeområde "Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar" på delregional nivå. En fungerande kulturell infrastruktur, samverkan mellan högskolor, kulturutövare och offentlig sektor samt odlandet av lokala nischer stärker ett kreativt entreprenörskap och ökar delregionens attraktivitet som kombinerat besöksmål.

Samverkan är avgörande för kulturen. Nyckelprojektets övergripande mål är att på politisk nivå enas om en gemensam strategi, men också om att finna nya arbetsformer som säkerställer kulturella perspektiv på sektorsövergripande nivåer. Inom kultursektorn finns brister i samverkansstrukturer, vilket kan hänföras till att varje enskild kommun fokuserar på de etablerade verksamheterna som medför att utbudet blir generiskt och resursfattigt. Här behöver särskilt samhällsbyggnadssektorn involveras tidigt i processen med fokus på kulturfrågor. Det behövs därför ett gemensamt forum för gestaltad livsmiljö och kulturmiljö, och nya former av prioriteringar.

Nyckelprojektet bidrar till följande effekter:

- **Tillgänglighet** - samverkan över kommungränserna för ett stärkt regionalt samarbete och en gemensam utveckling av kulturinfrastrukturen, med målet att öka tillgängligheten till kulturverksamheter. Målet är "15-minutersorten", där kulturutbud finns inom femton minuter från hemmet, skolan eller arbetsplatsen.
- **Inflyttning** - utvecklingsstöd av kulturell infrastruktur som incitament att öka människors engagemang och vilja att bo och leva i regionen

- **Jämlikhet** - förstärkning av tillgänglighet till kultur- och fritidsverksamheter för att skapa förutsättningar för invånare - oavsett utbildningsnivå och härkomst - att odla och tillgodose sina behov och intressen, i synnerhet de som bor på landsbygden.
- **Barn och unga** - bidra med stödinsatser inom olika kulturområden som incitament att alla ungdomar i regionen ska ha goda levnadsvillkor, att de har makt att forma sina liv och inflytande över samhällsutvecklingen
- **Demografi** - attraktiva utbildningsmöjligheter inom kultursfären, med tillgänglighet till studentbostäder och ett levande kulturliv som förutsättning för att unga vuxna, mellan 20-30 år, väljer att bo kvar i regionen.
- **Publika kreativa näringar** - utveckling av delningsekonomiska system som gör det möjligt för mindre aktörer att investera i publika arrangemang och event, med målet att främja och stimulera kreativa företag, och som en effekt stärker den kulturella infrastrukturen
- **Konstnärlig platsutveckling** - stimulera privata finansieringsmodeller, parallellt med offentliga, för att ge möjlighet till lokalt platsbaserade konstnärliga praktiker för konstnärer, musiker, designers, konsthantverkare, författare och poeter, exempelvis via Artists in Residence-program.

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Plats att leva
- Kunskapsgeografi
- Brukssamhälle 2.0

Nyckelprojektet kopplar an till nationella regionalfondens mål Ett smartare Europa, specifikt mål 1.1 Forskning och innovation

Smart specialisering

5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- RISE
- Kreativa Aktörer Skaraborg
- Kulturella föreningar och organisationer
- Folkhögskolor och konstnärliga utbildningsorganisationer
- Kultur- och konstinstitutioner
- Leaderområdena
- Bygdegårdsdistrikt
- Folkets hus och parker

- Förvaltningen för kulturutveckling
- Regionala organisationer och institutioner

Nyckelprojekt Kompetensförsörjning

Nyckelprojektets grundläggande strategi handlar om att skapa kapacitet för att kompetensförsörja arbetslivet, med särskilt fokus på ett arbetsliv i förändring i delregion Skaraborg, som bidrar till följande effekter:

- att med Nätverksstaden Skaraborg som målbild möjliggöra för nya typer av *kunskapsgeografier* genom tillgången till ett brett utbud av studiemiljöer i hela regionen.
- att möjliggöra för nya former av *kunskapsproduktioner* som en effekt av den geografiska omställningen och som är anpassad till de lokala arbetsmarknadsbehoven
- att - i enlighet med Universitetskanslersämbetets och Högskoleverkets krav - skapa förutsättningar för *breddad rekrytering*, genom att erbjuda möjligheter att bedriva högre utbildning där man bor och verkar under konceptet "Ett universitet utan campus" och därigenom rekrytera nya grupper som inte attraheras av städernas campusmiljöer.

Inlåsningar som motverkar nyckelprojektets strategi handlar om ett rådande strukturellt efterfrågeöverskott på arbetskraft, som dels beror på den demografiska situationen, dels bristande matchning mellan utbud och efterfrågan. I närtid förväntas successiv ökad brist på arbetskraft inom industriteknik, utbildning, vård och omsorg.

Det finns idag ett stort behov av att öka antalet studerande på gymnasial och eftergymnasial nivå inom inriktningar som Skaraborgs arbetsmarknad efterfrågar. Det handlar också om att etablera en samverkansstruktur med kapacitet att effektivt möta kompetensbehov och erbjuda utbildningsplatser, samt att ta tillvara all arbetskraft genom validering och möjligheter till kompetensomställning. Nyckelprojektets leveranser handlar om att utforma och dimensionera gymnasiala och eftergymnasiala utbildningar utifrån arbetsmarknadens behov, med särskilt fokus på ett arbetsliv i förändring.

Följande kartläggning måste genomföras i nyckelprojektets inledande fas:

- Identifiera hinder som försvårar uppskalning av lokal kompetensförsörjning
- Kartläggning av regionala resurser
- Identifiera vilka styrkeområden som finns idag i regionen och som skulle kunna skalas upp inom kompetensförsörjningsfälten
- Identifiera delregionens institutionella kapacitet för omställning samt behov av samverkan

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Plats att leva
- Kunskapsgeografi
- Brukssamhälle 2.0
- Nätverkens miljöer

Nyckelprojektet kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett smartare Europa, specifikt mål 1.1 Stärk forskning och innovation.

Smart specialisering

1) Hållbar industri, 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi, 4) Framtidens Mobilitet 5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- Högskolan i Skövde
- HDK/Valand
- Folkhögskolor
- Yrkesutbildning Skaraborg
- Studieförbund
- RISE

Nyckelprojekt En bra början

De många industrietableringar som ska genomföras i Skaraborg under strategins giltighetstid kommer tillsammans med övriga demografiska förändringar att medföra omfattande byggverksamheter, vilket skapar boendebehov för de som skall bygga. Det innebär med hög sannolikhet att tillfälliga bygglov ges för omställning av lokaler och etablerande av tillfälliga bostadsområden. Temporära bostäder innebär i princip en förstörelse av ett kapital som kan användas för att bygga permanenta bostäder. De tillfälliga bostädernas minskar också efterfrågan på permanenta lösningar vilket riskerar att leda till långvariga eller till och med permanenta provisorier. Sammantaget innebär detta både sociala risker och försuttna möjligheter att bygga hållbart.

Risken under byggfasen är att arbetskraften upplever brist på mening i sin fritid med dåliga sociala levnadsförhållanden och sociala problem som följd, problem som riskerar fortlöpa långt efter att byggprojekten realiserats. Liknande tillfälliga bostadsetableringar visar att risken är stor att provisorier permanentas. Det finns också en överhängande risk att besöksnäringen i Skaraborg påverkas negativt ifall vandrarhem och hotell bokas upp för veckopendlare.

Skaraborgs kommuner behöver trots tidspress och lågkonjunktur mobilisera på bred front för att säkerställa att de bostäder som krävs för att inrymma arbetskraften under etableringsfasen byggs på ett sätt som gynnar den långsiktiga utvecklingen. Anekdotiskt tjänar olympiska byar som en bättre målbild än baracker, till exempel vinterolympiaden i Grenoble, Frankrike 1968.

Den största utmaningen för industrin och andra arbetsgivare är kompetensförsörjningen. Det innebär att det är av betydelse för de företag som etablerar sig att stödja en process där det kapital som annars skulle förbrukats i tillfälliga bostadsområden i stället blir investeringar i bostäder för framtida arbetskraft, och där goda sociala förhållanden etableras tidigt. Kommuner, industrin, bygg- och fastighetsbranschen har tillsammans verktyg och kapacitet att styra mot en god bebyggelseutveckling. De stora utmaningarna är tidsfönstret och kapacitetsbrist personellt för samordning och planering, och ekonomiskt för investeringar.

Nyckelprojektets grundläggande strategi är att tillsammans med berörda aktörer ta fram en gemensam analys och gemensamma framtidsbilder. De logiker som styr industrin, kommunen och bostadsaktörerna skiljer sig åt. Det är avgörande att dessa kan finna gemensam nytta i långsiktiga lösningar och agera samfällt.

Det finns ett värde för såväl det längre som kortare perspektivet att säkerställa en god regional geografisk bebyggelsespridning. En sådan strategi minskar risken för utanförskap i närtid och medger ett bättre utnyttjande av kommunala resurser och investeringar på lång sikt. Det behövs även insatser för att stärka det sociala sammanhanget för inpendlande arbetskraft, utöver samordning och planering av fysiska investeringar. Dessa insatser bör ta särskilt fokus på mobilisering av föreningar och kulturaktörer.

Nyckelprojektet bidrar till följande effekter:

- Trygghet, sammanhang och meningsfull fritid genom sektorsamverkan och planerat mottagande (social hållbarhet)
- Långsiktig bostadsförsörjning genom aktörssamverkan (ekonomisk hållbarhet)
- Effektivt resursutnyttjande (ekologisk hållbarhet)

Nyckelprojektet inriktar sig på genomförande i Mariestad, Töreboda, Gullspång och Götene och Skövde kommuner, med återkoppling till hela delregionen för ytterligare samverkan och spridning.

Den nyindustrialiseringsvåg som pågår innebär att kommuner och regioner som de senaste decennierna stått i skuggan nu blir tillväxtmotorer för Sverige och Europa. Det krävs nationell politik och välavvägda policyer som stödjer denna utveckling. Skaraborg utgör en god testbädd för detta arbete. Länsstyrelsen i Västra Götaland kommer att lämna stöd till kommunerna i Skaraborg genom en insats som handlar om att arbeta med att identifiera och förebygga risker för brister i social hållbarhet under byggperioden. Lärande från detta är tänkt att ligga till grund för framtida insatser på andra platser.

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Plats att leva
- Brukssamhälle 2.0

Nyckelprojektet kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett grönare Europa,

Specifikt mål 2.8 Främja cirkulär ekonomi.

Smart specialisering

1) Hållbar industri

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- Länsstyrelsen i Västra Götaland
- RISE
- Bostadsbolag
- Byggtreprenörer
- Investerares och etablerande företag

Nyckelprojekt Resursbaserad fysisk planering

Den gröna industrialisering som tar plats i Skaraborg under kommande år behöver stötta för att de förändrade och delvis nya energi och materialflöden som skapas ska stödja en hållbar ekologisk och ekonomisk utveckling. Nyckelprojektets utgångspunkt är att integrera industriell symbios i samhällsplaneringen och därmed använda resurs- och energiflöden som lokaliseringfaktor vid planering, exploatering och markförsäljning.

Idag sker beslut om investeringar oftast utifrån snäva perspektiv, varje aktör för sig, och kommunernas planering begränsar sig till att bereda generiska lokaliseringsslagen där logistik- och skyltläge utöver pris är de huvudsakliga lokaliseringsargumenten. Detta innebär att transformationen till ett cirkulärt samhälle försenas, eller inte alls blir av eftersom investeringar och utvecklingstakt inte är i synk med det omkringliggande samhället. Detta blir tydligt på landsbygden och i mindre kommuner där samhället påverkas markant av industriella omställningsprojekt.

Det är till stor del på landsbygden och i mindre kommuner som Sveriges basindustri finns, och Skaraborg är inget undantag. Det är också där industrins transformation just nu planeras med stora investeringar i världsledande hållbar produktion. Detta är grunden för såväl svensk välfärd som för landets internationella konkurrenskraft. Nyckelprojektet leder mot DRUSens mål om att bli en industriregion i världsklass.

Industriell symbios har länge varit begränsat till att handla om att nyttja avfallsströmmar från en industri som råvaror i andra industrier, men begreppet har utökats till att omfatta processer för att skapa värde av fler typer av utnyttjade resurser än energi, material, exempelvis infrastruktur och kompetens. Genom att den fysiska planeringen och kommunernas arbete med etablering och exploatering integrerar dessa perspektiv kan positiva effekter uppnås avseende industrins konkurrenskraft och hållbarhet, och att Skaraborgs långa erfarenhet av tillverkande industri tas bättre tillvara. Utvecklingen av en sådan process skulle också vara i linje med uttalade fokusområden inom EUs Green Deal - att skapa finansiering för omställning och att inte lämna någon på efterkälken. Skaraborg skulle bli en attraktivare region för industriella investeringar.

Detta kräver grundläggande förståelse för industriella processer och utvecklade tillvägagångssätt hos kommunens näringslivsavdelningar, planerande professioner och hos politiker, och det kräver tillgång till specialiserad kompetens för att värdera resursströmmarnas användbarhet för olika branscher och processer. Nyckelprojektet syftar till att stödja nyetablerade företags lönsamhet och lokala förankring, men även att identifiera verksamheter som skulle tjäna på att ta med restflöden och lokala kompetenskluster som lokaliseringfaktorer.

Nyckelprojektets grundläggande strategi är att med samhällsbyggnadssektorn som instrument stödja en effektivare användning av material och energiflöden i Skaraborg, och att skapa och fördjupa starka kompetenskluster i delregionen. Projektets förväntade effekter är:

- Minskat behov av primära resurser och ökad cirkularitet i ekonomin (Ekologisk hållbarhet)
- Stärkt konkurrenskraft och förbättrad lönsamhet för företag i Skaraborg (ekonomisk hållbarhet)
- Ökad stolthet för lokala och regionala styrkeområden (Social hållbarhet)

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Nätverkens miljöer
- Brukssamhälle 2.0

Nyckelprojektet kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett grönare Europa, Specifikt mål 2.8 Främja cirkulär ekonomi.

Smart specialisering

1) Hållbar industri, 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- RISE
- Business Region Skaraborg
- Industrial Development Center
- Tillverkande industrier
- Science Park Skövde

Nyckelprojekt Utveckling av Skaraborgs energisystem

I DRUSen stadgas att Skaraborgs energisystem skall vara omställda och fossilfria 2030. Utöver det tog direktionen i Skaraborgs kommunalförbund 2023 ett beslut om att tillskapa en delregional energiförsörjningsplan med ett tydligt fokus på lokal produktion för ökad självförsörjning. Bakgrunden är i korthet att brist på effekt och överföringskapacitet i överliggande nät är ett utvecklingshinder för Skaraborg, där man tvingas neka nya etableringar eller försena/hindra omställning av befintlig industri. Beslutet adresserar samhällsplanering, och inkluderar samverkan med energibolag och andra. Skaraborg riskerar att gå miste om etableringar och arbetstillfällen om energifrågan inte löses.

Den i hög grad fragmenterade bilden med 15 kommuner och ett tjugotal energibolag/nätföreningar riskerar att skapa inlåsningar relaterade till mandat, styrning etcetera. Det finns också inlåsningar relaterade till kompetensbrist och affärsmodeller där energibolagen behöver ta stora steg och finna delvis nya roller. Energibolagen har också olika ägarformer och olika incitament för att bidra till delar av utvecklingen som krävs. Nya former för nätverksstyrning behövs, liksom utveckling av energibolagens affärsmodeller och roller. Inte minst rör detta samverkan med kunder kring till exempel lokal produktion.

Skaraborgs kommunalförbund skall, baserat på beslutet i direktionen, bidra med facilitering och koordinering, samt skapa ett gemensamt plandokument med innehåll som:

- En beskrivning av det goda livet i ett omställt Skaraborg (social hållbarhet)
- Förmågor och egenskaper för det utvecklade energisystemet, som fossilfritt, robust etcetera (ekologisk Hållbarhet)
- Likalydande inledning för kommunernas energiplaner, det vill säga en politisk överenskommelse mellan kommunerna
- Behovsprognoser baserade i nyindustrialisering, utveckling av befintlig industri och transportsektorns elektrifiering (arbetet är delvis påbörjat)
- Kartläggning av lokalnätets kapacitet för inmatning av ny produktion för att möjliggöra en samlad dialog med överliggande nät.
- Potential för lokal produktion: bra lägen för vindkraft och solceller, potential i upprustning av vattenkraft samt lokaliseringsförslag för kärnkraft
- Regionnätets behov av nya ledningar som skall integreras i kommunernas översiktliga planering för att förkorta tillståndsprocesser
- Kvantifierade mål

Resurser som krävs relaterat till detta, inkluderar:

- En tjänst för koordinering/facilitering vid Skaraborgs kommunalförbund. Denna finns och är delvis finansierad av Formas och DRUM
- En tjänst för koordinering/stöd till energibolagen
- Energibolagen kommer själva att behöva avsätta stora resurser, både personellt och för investeringar
- Ett "flexsekretariat" som kan skapa en fungerande och produktiv flexmarknad i Skaraborg

Gestaltade Livsmiljöstrategier

Nyckelprojektet ska länkas till Gestaltade Livsmiljöstrategierna:

- Nätverkens miljöer
- Brukssamhälle 2.0

Nyckelprojektet kopplar an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett grönare Europa,
Specifikt mål 2.1 Främja energieffektivitet.

Smart specialisering

1) Hållbar industri, 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- RISE
- Energibolag/nätföreningar
- Business Region Skaraborg

Arbetspaket 2: Förvaltningsstrategisk kapacitet för långsiktighet

Arbetspaket 2 handlar om att skapa en organisation som tillser att påbörjade nyckelprojektsinsatser ges *långsiktiga och bärkraftiga former för ägarskap, drift och ledning* som stärker respektive parts ansvar, åtagande och förmåga. För offentliga aktörer formaliseras insatserna i termer av antagna planer, strategier och andra relevanta styrformer. De nyckelprojekt som genomförs inom Arbetspaket 2 utgår från redan etablerade och pågående initiativ i Skaraborg med det övergripande målet att stödja *Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg* (DRUSen).

Nyckelprojekt - Bruttolista

Nedan redovisas kortfattat pågående nyckelprojekt i Skaraborg.

Omställning Skaraborg

En struktur för att koordinera och driva omställningen etableras nu inom ramen för Skaraborgs kommunalförbund.

Bostadsförsörjningsanalys

En regional bostadsförsörjningsanalys genomförs under första halvan av 2023 och redovisas i september 2023. Analysen skall ge svar på följande frågor:

- Hur stort är behovet av bostäder, baserat på kända faktorer (etableringar, demografi, tillväxt, arbetsmarknadens utveckling, nuvarande bostadsbestånd etc.)?
- Vilka är de målgrupper som behöver lockas att flytta till Skaraborg?
- Hur ser Skaraborgs demografi ut idag?
- Hur stort är behovet av inflyttning till 2030?
- Vilken inflyttning, det vill säga vilka individer, behövs med avseende på kompetensbehov?
 - Övergripande: vad krävs för att attrahera dem?
- Hur stora är behovet av bostäder till 2030?
- Vilka slags bostäder behövs?
- Hur ser nuläget ut vad gäller kommunernas planering av bostäder?
- Hur kan flyttkedjor se ut, och stimuleras i Skaraborg?
- Hur ser de ekonomiska förutsättningarna ut för bostadsmarknadens utveckling? Finns flaskhalsar?
- Vilka produktions- och upplåtelseformer finns som kan vara relevanta för att nå Skaraborgs mål?

Energiförsörjningsplan och Framtidskraft Skaraborg

Samverkan mellan kommuner, energibolag, Länsstyrelse och Västra Götalandsregionen finns etablerat i syfte att undanröja hinder för en omställning av energisystemen och en elektrifiering i syfte att medge omställning av befintlig industri och transportsektor samt nya etableringar.

Strategi för markanvändning

Skaraborgs kommuner har, baserat på Strukturbild Skaraborg, skapat en gemensam beslutsmodell för markanvändning i samband med större etableringar.

Öppna Västtågsutredningen

I samband med den utveckling som nu sker behöver kollektivtrafiksystemet i Skaraborg utvecklas. En del av detta är utveckling av tågtrafiken som styrs av "Målbild tåg", ett regionalt dokument. Detta dokument kan revideras en gång per mandatperiod, och Skaraborgs kommunalförbund kommer sannolikt att påkalla en sådan revision inom kort.

Strukturbild Skaraborg

Strukturbild Skaraborg skall enligt DRUSen revideras under perioden fram till 2030.

Gemensam samhällsbyggnadsprocess

Skaraborgs kommuner har, inspirerade av Göteborg och Stockholm, påbörjat ett arbete inom "Skaraborgsbenchen" som syftar till att samordna och utveckla kommunernas processer i syfte att underlätta för exploatörer. Exempel på insatser är samordning/paketering av markanvisningar för att gemensamt kunna attrahera större exploatörer.

Positionspapper Kinnekulletågen

Kinnekullebanan har en viktig roll att spela för att möjliggöra kompetensförsörjning i Skaraborg men också pendling till och från Örebro och Mälardalen (Stockholm) samt Göteborg. Idag saknar Västra Götalandsregionen en tydlig position / målbild för banan och trafikens utveckling.

Nytt trafikförsörjningsprogram

Under 2023 påbörjar Västra Götalandsregionen i egenskap av kollektivtrafikmyndighet en revidering av trafikförsörjningsprogrammet. Det är viktigt att programmet skapar förutsättningar för den utveckling av kollektivtrafiken som behöver ske baserat på både större etableringar samt Skaraborgs geografiska logik.

Livet i Skaraborg

Livet i Skaraborg - livetiskaraborg.se - är en insats riktad mot inflyttare där kommunerna samverkar genom Skaraborgs kommunalförbund för att attrahera och hjälpa inflyttare. Verksamheten har under 2023 lämnat projektfasen och är numer en del av ordinarie verksamhet. Den kommer också att utökas under andra halvan av 2023.

KomILand

KomILand är ett projekt initialt finansierat av Vinnova, Västra Götalandsregionen och flera kommunalförbund i Västra Sverige där kombinerade mobilitetstjänster i glesare geografier testats. Projektet avslutas under sommaren 2023, men lärdomarna från det kommer att påverka bland annat revideringen av trafikförsörjningsprogrammet.

Visit Skaraborg

Visit Skaraborg är en struktur för samverkan kring utveckling av besöksnäringen och marknadsföring av Skaraborg som destination.

SUES-Digit

SUES-Digit finansieras av Formas och är ett projekt som lämnar stöd till Skaraborgs kommuner och energibolag för att integrera kommunernas strategiska planering som översiktsplaner med energibolagens kommande nätutvecklingsplaner med mera.

SMaRT-projektet och dess efterföljare MOVE

Sannolikt är de största ekologiska avtrycken i besöksnäringen resan till, från och inom Skaraborg. Nuvarande trafikförsörjningsprogram adresserar inte besökandes mobilitetsbehov, så kollektivtrafiken betjänar inte besöksnäringen. I SMaRT-projektet utvecklades kombinerade mobilitetstjänster med sikte på besökande, som hyrcykelsystem och "sista milen-bilen" som är anropsstyrd kollektivtrafik. I fortsättningen, via projektet MOVE, kommer dessa lösningar att testas ytterligare samt att kommunerna i sin roll som arbetsgivare kommer att arbeta med att förändra medarbetares beteenden.

Handlingsplan psykisk hälsa

Skaraborgs kommuner arbetar på flera sätt med frågor som rör social hållbarhet och folkhälsa. Det finns flera olika initiativ, där en gemensam handlingsplan för psykisk hälsa är ett.

Kompetensanalys

Varje år presentera kompetensrådet, som är partssammansatt, en kompetensanalys som är tänkt att verka styrande för alla utbildningsanordnare i Skaraborg på samtliga nivåer. Syftet är att förbättra kopplingen mellan utbud och efterfrågan av kompetenser.

ASSAR

Inom ramen för Science Park Skövde och IDC (Skaraborgs IUC) drivs ASSAR Industrial Arena. Där sker forskning och utveckling för Skaraborgs tillverkande företag inom produktionsteknik, automation, materialval, digitalisering etcetera med nära koppling till Högskolan i Skövde. Under 2023 kompletteras verksamheten med insatser kring cirkularitet och energifrågor. Siktet är inställt på en grön omställning av flera av Skaraborgs resursbaser, tillverkande industri.

Arbetspaket 3: Kritisk omdömeskapacitet för strategiska vägval

Arbetspaket 3 handlar om att via extern expertis få stöd i att *identifiera rumsliga, organisatoriska och institutionella inlåsningar* i syfte att frigöra kapacitet och resurser till att vidareutveckla strategier för att nå DRUSens mål. Den kritiska omdömeskapaciteten syftar till att bidra med lärande och utveckling som kvalitativt processtöd som rör organisation, styrning, genomförande och uppföljning av de insatser som berör Arbetspaket 0-1-2.

På policynivå krävs att staten kliver fram och bidrar till att möjliggöra omställningen. Den utveckling som behöver ske är ytterst en global angelägenhet, och att kommunerna eller ens regionen själva skall kunna resurssätta detta är helt enkelt inte möjligt. Av den anledningen kommer finansiering inte att presenteras som ett nyckelprojekt här, även om brist på resurser skapar inlåsningar som skulle behöva lösas upp av ett nyckelprojekt.

Policyer - Indikatorsystem - Regelverk

Strategi Nätverksstaden Skaraborgs arbete med policyer och regelverk bottnar i *Nationell strategi för hållbar regional utveckling i hela landet* (Skr. 2020/2021: 133). Strategin sätter upp följande mål:

- likvärdiga möjligheter till boende, arbete och välfärd i hela landet
- 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.

Mätning, mål och validering integreras på lämpliga sätt i Skaraborg Nätverksstadens samtliga processer utifrån två kompletterande perspektiv: (I) Detaljerad situationsförståelse och (II) Formativ progress. Kvantitativa och kvalitativa metoder vägs samman och kompletterar varandra för att skapa bästa möjliga förståelse för adresserad frågeställning som ska kontextualiseras och mätas. I samtliga lokala och regionala processer är indikatormodellering och investeringsmodellering med aktörsbaserade värdemodeller en central process som använder olika arbetssätt och som belyser olika aspekter beroende av utmaning och sammanhang. Projektets Advisory Board spelar en viktig roll i att kvalitetssäkra beslut och vägval runt mätning, mål och validering.

Befintliga mät- och indikatorsystem kommer granskas kontinuerligt för att undersöka deras överensstämmelse med tillämpad metodik, så att de kan vidareutvecklas för att öka träffsäkerhet och relevans. Platsanalyser och ekonomisk investeringsmodellering kommer göras utifrån en kombination av kvalitativa och kvantitativa data och med fokus på ett brett aktörsperspektiv.

Agenda 2030

Policyarbetet tar sikte på Agenda 2030 Mål 11A:

"Främja nationell och regional utvecklingsplanering. Främja positiva ekonomiska, sociala och miljömässiga kopplingar mellan stadsområden, stadsnära områden och landsbygdsområden genom att stärka den nationella och regionala utvecklingsplaneringen".

Kommunikation - kunskapsspridning

I Skaraborg finns redan en ökad efterfrågan på studiebesök, till exempel från andra regioner och kommuner. Det är tydligt att en viss samordning och standardisering av kunskapsspridningen behöver ske och därför planeras insatser som ett besökscentrum och en årlig återkommande konferens med nationell målgrupp på temat "Omställning Skaraborg". Utöver det kommer vetenskapliga konferenser och seminarier att genomföras på olika relevanta teman. Medverkan på andra arenor kommer också att ske.

Utöver detta krävs samordning för att ge kommunikativ riktning åt arbetet, inåt mot Skaraborgs invånare och professionella aktörer, och utåt mot beslutsfattare, myndigheter och investerare. En kommunikationsplan kommer att tas fram för att stödja arbetet.

Nyckelprojekt Aktionsforskning - Expertis med stöd av Advisory Board

Nyckelprojektet utgörs av ett Advisory Board vilket via s.k. *aktionsforskning* ska bidra med konstruktiv kritik och strategiska råd, grundade i lokal, regional, nationell och global omvärldskunskap och representation.

Aktionsforskning syftar till att bidra med lärande och utveckling som kvalitativt processtöd som rör organisation, styrning, genomförande och uppföljning samt identifiera målkonflikter och synergier. Advisory Board ska agera proaktivt genom att förutse framtida situationer, till exempel då ett nyckelprojekt riskerar att inte nå sina mål. Aktionsforskarens uppdrag kan i ett sådant fall handla om att skapa utrymme för förebyggande åtgärder genom att bistå med stöd för en lednings- och organisationsförändring inom ramen för exempelvis ett hållbarhetsprogram eller en handlingsplan.

Aktionsforskningen innefattar:

- att delta vid viktiga aktiviteter och möten och att samarbeta med projektledningen
- att löpande dokumentera hur projektet fortskrider
- att vara bollplank och ge råd
- att ha en utvecklingsstödande ansats genom att kritiskt och konstruktivt skärskäda hur projektet arbetar med att nå sina mål och ge möjlighet till löpande ändringar genom identifiering av målkonflikter och synergier
- att kontinuerligt kommunicera aktionsforskningens resultat till projektledningen
- att skapa stödande underlag och rapporter som stöd för hur insatserna kan skalas upp och spridas nationellt och internationellt
- att generera kunskap som ger riktning åt omställningsarbetet

Aktionsforskningens mål är att bidra med följande utfall:

- **Organisationskultur** - systematiserad styrning av lednings- och samverkansfunktioner som understödjer ett inkluderande och effektivt regionalt utvecklingsarbete, i enlighet med styrdokumentet Delregional utvecklingsstrategi för Skaraborg ("DRUSen").
- **Innovationsdriven utveckling** - stöd av nya lösningar för ett nyckelprojekts utmaningar avhängiga ekonomiska, sociala, kulturella och miljörelaterade faktorer

- **Robusthet** - förutsättningar för att planering, genomförande och uppföljning av nyckelprojektens uppsatta mål förverkligas, och som är motståndskraftiga över tid.

Advisory Board - Delegater

De delegater som ska ingå i advisory board ska representera akademien, industrin (lokalt och nationellt) samt medlemsorganisationer som verkar inom Nätverksstadens intressefält.

Nyckelprojektet knyter an till Nationella regionalfondsprogrammets mål Ett smartare Europa, specifikt mål 1.1 Stärk forskning och innovation

Smart specialisering

1) Hållbar industri, 3) Livsmedel, biobaserade material och förnybar energi, 4) Framtidens Mobilitet 5) Besöksnäring samt kulturella och kreativa näringar.

Nyckelprojektets aktörer

- Skaraborgs kommuner
- Skaraborgs kommunalförbund
- Västra Götalandsregionen
- Länsstyrelsen
- RISE
- Chalmers Tekniska Högskola
- Högskolan i Skövde
- Förvaltningshögskolan
- Linköpings Universitet
- Näringslivsorganisationer

Utmaningar

Risikanalyt

Under de intervjuer som genomförts med nyckelpersoner i medlemskommunerna blir det uppenbart att såväl inställningen till Skaraborg som samlande begrepp, till kommunalförbundets roll och till gemensamma strategiska dokument inom samarbetet skiljer sig åt. Vissa kommuner arbetar med ett tydligt uppdrag att integrera de två systemnivåerna Skaraborg-Kommun i sin organisations styrning och ledning, medan vissa kommuner upplever sig sakna en koppling mellan den egna verksamhetens analyser och beslut och det arbete som utförs på skaraborgsnivå.

Även orsakerna till dessa skilda förhållningssätt skiljer sig åt. Det handlar i något fall om geografiskt läge, där man känner sig tveksam till om det är Skaraborg eller något annat sammanhang som är den viktigaste territoriella samverkansytan för kommunen. I några fall handlar det om kapacitetsbrist, där chefer och strategisk personal är ensamma inom arbetsfältet och att de har en så stor bredd i sina arbetsuppgifter att de strategiska samverkansfrågorna inte ryms annat än på informationsnivå, utan eget aktivt deltagande. Det handlar även om personlig inställning hos några ledande lokala politiker och tjänstemän, där man inte ser att delregional samverkan ligger inom uppdraget. I ett flertal av kommunerna har chefer och strategisk personal som intervjuats inte haft kännedom om den delregionala utvecklingsplanen, och inte heller kunnat härleda någon aktivitet i den egna organisationen till denna. Dessa skillnader i kapacitet och förankring synliggör betydelsen av ett fungerande nätverk.

Det finns i Skaraborg också exempel på arbetssätt där de delregionala strategierna och överenskommelserna görs verksamma och synliga i den egna kommunen. I Skara pågår exempelvis ett arbete där den delregionala utvecklingsstrategin ska verkställas i en egen lokal utvecklingsstrategi och synliggöras i styrande dokument, exempelvis i översiktsplanen. Utvecklingsstrategins genomförande leds av en förvaltningsövergripande utvecklingsgrupp vars sammansättning inte är utformad utifrån linjeorganisationens logik, utan från de perspektiv respektive aktör äger och dess operativa uppdrag.

Kommunernas deltagande

Skillnaden i personell kapacitet har kommit till tydligt uttryck under projektarbetet. Även det aktiva deltagandet i projektets genomförda insatser skiljer sig åt mellan kommuner. Att de minsta kommunerna har svårt att delta vid en workshop på annan ort beror främst på tjänstepersoners breda och splittrande uppdrag, samt att man i hög utsträckning saknar strategisk kapacitet på grund av bristande personella resurser. Även ett par större kommuner har deltagit i begränsad omfattning, vilket främst kan hänföras till oklarheter kring den egna organisationens uppdrag och mandat i delregionala sammanhang

Skillnaderna i kapacitet och organisation är stor i Skaraborg och varje kommun behöver organisera sig utifrån sina möjligheter, pågående samverkansavtal med mera. Den gemensamma förmågan skulle dock troligen stärkas av en tydlig överenskommelse kring hur delregionala utvecklingsmål ska integreras i medlemskommunernas ledningsarbete. Även uppdraget att verka utifrån delregionala intressen kan behöva tydliggöras för ingående tjänstepersoner.

Koppling till Tematiska områden

De sex byggstenarna

Strategi Nätverksstaden Skaraborg kommer bland annat att bedömas utifrån sex s.k. byggstenar, vilka redovisas nedan

Byggsten 1. Strategiska dimensionen

Denna byggsten gäller:

- 1) *Hur väl strategin visar kopplingen till (andra) relevanta styrdokument på kommunal, regional, nationell och internationell nivå. Exempelvis kopplingen till de globala målen för hållbar utveckling (SDG) och politikområdet Gestaltad livsmiljö.*
- 2) *Hur väl strategin ger en relevant beskrivning av nuläge och omställnings-behov i relation till programmets prioriteringar och målsättningar.*
- 3) *Hur väl strategin bedöms tillämpa ett systemperspektiv där innovation inom arbetssätt, teknik, beteende, kultur och policy kombineras.*

Strategin utgår från visionen om Skaraborg som en icke-hierarkisk nätverksstad där varje ort och landsbygd utgör delar av en helhet, med unika förutsättningar. Varje del av Skaraborg ska ha nytta av och bidra till helheten. Detta synsätt ligger till grund för ett innovationsekosystem baserat på nätverksstyrning och mellankommunal och tvärsektoriell samverkan. Utgångspunkten för detta är den gemensamma strukturbilden, antagen av delregionens samtliga femton kommunfullmäktige som strategisk utgångspunkt, och som siktar mot realiseringen av de mål och samverkansområden som pekas ut i den av kommunalförbundet antagna delregionala utvecklingsstrategin (DRUS). DRUSen är en lokal anpassning av Västragötalandsregionens Regionala Utvecklingsstrategi (RUS). Uppdraget att ta fram en strategi för delregional hållbar utveckling ges i DRUSen.

Utvecklandet av nätverksstyrningen innebär en utveckling av politikens möjligheter att styra arbetssätt för gemensamt genomförande av beslut tvärs över territoriella och administrativa gränser, med en tydlig respekt för varje kommuns suveränitet. Det innebär såväl en utveckling av inre processer i varje enskild kommun som gemensamma kommunövergripande processer. Ett antal av nyckelprojekten syftar till att skapa gemensamma målbilder och förståelse för framtidens behov tillsammans med näringsliv, invånare och akademi. Den stärkning av strategisk kapacitet och potential till samverkan detta ger ses som avgörande för att uppnå ett resurseffektivt cirkulärt samhälle i det sköra och glesa stadslandskap som utgör Skaraborg. Utgångspunkten för nyckelprojekten är den byggda miljön, som hanterar den gestaltade livsmiljön som sammanhängande system av platser med unika förutsättningar och kvaliteter.

Byggsten 2. Territoriellt fokus & avgränsning

Denna byggsten gäller:

- 1) *Hur väl strategin beskriver den valda geografiska avgränsningen och en analys av de platsbaserade förutsättningarna och behoven över eventuella administrativa gränser.*
- 2) *Huruvida den valda geografiska avgränsningen för strategin är relevant för att möta de omställningsbehov som beskrivs i strategin och tar hänsyn till funktionella kopplingar (även på en mellankommunal/regional nivå).*

Territoriet är avgränsat till de femton kommuner som utgör det tidigare länet Skaraborg, och som ingår i Skaraborgs kommunalförbund. Delregionen består av orter och landsbygder med stora inbördes skillnader och förutsättningar men med starka funktionella, ekonomiska och kulturella band. Genom samarbetet i Skaraborgs kommunalförbund finns en stor potential för vidare och djupare samverkan för att möta de framtidsutmaningar resursförsörjning, klimatförändringar och omställning till grön industri innebär.

Genom arbetet med Strukturbild Skaraborg skapades en djup och rik bild av Skaraborg och dess förutsättningar. Det arbetet har kontinuerligt fördjupats, och kompletterats med fler perspektiv som ekonomisk geografi, resursbaser, kompetensförsörjning, energisystem med mera. Härigenom har både platser och Skaraborgs förutsättningar och behov identifierats och insatser för att möta dem kunnat etableras. Ett gott exempel på detta är Business Region Skaraborg som bygger på insikter på Strukturbild Skaraborg, förenklat: vi behöver fler arbetstillfällen. Den insikten kompletterades med fördjupad förståelse av Skaraborgs ekonomiska geografi i en kartläggning av resursbaser och kärnkompetenser. Resultatet är den logik som ligger till grund för Business Region Skaraborg där fokus ligger på att identifiera vilka företag som passar in i det ekosystem av värdekedjor, kompetenser med mera som finns i Skaraborg.

En förståelse för delregionens ojämna geografi utgör en av grundstenarna i Strukturbild Skaraborg. I Skaraborg samsas relativt urbana geografier med mycket glesa landsbygder och andra landskapstyper. Att hantera denna ojämnhet är ett fokus i Strukturbild Skaraborg.

Byggsten 3. Governance

Denna byggsten gäller:

- 1) *Hur väl strategin visar på intern förankring, medverkan och politisk uppbackning att driva utvecklingen enligt programmets prioriteringar.*
- 2) *Hur väl strategin visar hur intern förvaltnings-övergripande samverkan och kommunikation ska genomföras.*
- 3) *Hur väl strategin visar hur extern samverkan och kommunikation ska genomföras på olika styrnivåer och i vilken grad den bygger på en bredd av aktörsgupper samt involvering av invånare och andra platsbaserade aktörer.*

Strategin är ett gemensamt styrdokument för Skaraborgs femton kommuner, som ägs av kommunalförbundets direktion, bestående av kommunstyrelsens ordförande i respektive medlemskommun. Genom nyckelprojektet Nätverksstyrning inom ramen för Arbetspaket 0 utforskas och etableras kopplingen till styrningen i de enskilda kommunerna, utifrån respektive kommuns unika organisatoriska förutsättningar. Kommunalförbundet finansieras av medlemskommunerna.

Nyckelprojektet Nätverksstyrning etablerar beslutsvägar och ärendehantering för frågor av gemensamt intresse. Övriga nyckelprojekt involverar tillverkande industri (Symbios Skaraborg), bygg- och anläggningsbransch, fastighetsbransch (Bostäder, En bra start), akademi (Kompetensförsörjning, AP3), medborgare (Alignment civilsamhället). Uppdraget att ta fram strategin har getts av direktionen i Skaraborgs kommunalförbund. Framtagandet av strategin har ombesörjts av chefer och nyckelpersoner i samtliga kommuner.

Strategin är i huvudsak en beskrivning av hur DRUSen kan genomföras. Detta medför en mycket god förankring på politisk nivå samt koppling till centrala styrdokument. I Skaraborg finns också redan erfarenheter av att etablera likalydande plandokument som antas i alla kommuner, och flera sådana är planerade, till exempel inom ramen för kommunernas energiplanering.

Byggsten 4. Sektorssamordning

Denna byggsten gäller:

- 1) *Hur väl strategin beskriver hur möjliga synergier och målkonflikter ska identifieras och hanteras i arbetet med strategins genomförande.*
- 2) *Hur väl strategins innehåll kan sägas omfatta en portfölj av kompletterande insatser.*
- 3) *Hur väl strategin involverar en relevant och trovärdig sammansättning av aktörer från olika sektorer, och hur väl den beskriver dessa olika aktörers kompetenser, ansvar och roller.*

Kommunernas enda mandat är det som ges vid valet till fullmäktige, och som sedan delegeras till nämnder och tjänstepersoner. Det är detta mandat som ska förvaltas för ökad innovationskraft, förändringskapacitet och resiliens. Detta ska ske genom samskapandemetodik byggd på samtycket hos organisatoriskt likvärdiga parter, som gemensamt och med suveränitet antar utmaningen att precisera arbetsformer och processer för samverkan. Dessa arbetsformer ska bygga på generella överenskommelser som medger agil anpassning till kommande behov och oförutsedda framtider.

Nyckelprojekten i AP1 har alla det gemensamt att de bygger på att de dels drivs genom AP0 Nätverksstyrning (Governance), dels att de inkluderar aktörer som representerar näringsliv, akademi och civilsamhälle i olika grad och i olika konstellationer beroende av insatsområden. Samtliga nyckelprojekt i AP1 och AP2 syftar till att åtgärda rumsliga och institutionella inlåsningar som hindrar en hållbar utveckling och innovationskraft.

Byggsten 5. Finansiering

Denna byggsten gäller:

- 1) *Hur väl strategin bedöms ge förutsättningar för kompletterande insatser och finansiering från andra program och aktörer.*
- 2) *Hur väl strategin bedöms ha en relevant och trovärdig genomförandeplan och budget.*

Frågan om finansiering beskrivs i flera andra nyckelprojekt (se Arbetspaket 1). Såväl Impact innovations *Den sociala väven*¹⁶ som New European Bauhaus är väl lämpade för strategin.

Givet att fokus för strategin är etablerandet av nya integrerade samverkansformer mellan många parter är behoven av ekonomiskt stöd i hög utsträckning processlednings och relationsskapande, dvs det är i första hand kompetens som finansieras. Nyckelprojektens utfall, i form av behovsanalyser och efterföljande strategiska investeringar, kan i vissa fall generera ansökningar om stöd hos myndigheter.

Finansiering är, vilket påpekats tidigare (se Arbetspaket 3), en utmaning eller rent av en möjlig inlåsning för det arbete som behöver ske. Kommunerna finansierar i hög grad sina

¹⁶ <https://www.ri.se/sv/vad-vi-gor/projekt/den-sociala-vaven>

egna insatser i reguljär verksamhet och investeringsplaner, men detta kommer sannolikt inte att räcka. Olika insatser i strategin är tänkta att finansieras i olika nyckelprojekt med finansiärer som Tillväxtverket, Vinnova, Formas, EU med flera. Bedömningen är dock att det inte heller kommer att räcka utan att staten behöver kliva fram och finansiera insatser inom t ex infrastruktur och byggande.

Strategins genomförande bygger på respekt för olika aktörers roller, där kommunernas planmonopol och självstyre är helt grundläggande. Stora delar av strategins genomförande handlar snarare om att ge riktning åt kommunernas egna arbete inom ramen för till exempel samhällsplanering. Detta vägval medför också att stora delar av kommunernas budgetar för samhällsbyggnad kommer att sättas i spel för strategins genomförande.

Avseende kapacitet att delta i utlysningar på europeisk och nationell nivå och att förvalta dessa medel är denna mycket god hos parterna.

Byggsten 6. Uppföljning och lärande

Denna byggsten gäller:

- 1) *Hur väl strategin beskriver hur arbetet ska följas upp och utvärderas (kvantitativt och/eller kvalitativt).*
- 2) *Hur väl strategin beskriver en process för erfarenhetsbaserat och gemensamt lärande samt hur det tas om hand och utvecklar organisationens arbete.*
- 3) *Hur väl strategin beskriver arbete med spridning, implementering och replikering av resultat och effekter sektorsövergripande och på olika styrvåer.*

Uppföljning och lärande hanteras dels i nyckelprojektet *Nätverksstyrning - Bygga medskapandekapacitet som grupp* i Arbetspaket 0, dels i nyckelprojektet *Aktionsforskning - Expertis med stöd av Advisory Board* i Arbetspaket 3. Nyckelprojektens grundläggande syften är att möjliggöra för kontinuerligt lärande, utvärdering och kurskorrigering med koppling till rådande nationella och globala direktiv samt till aktuell forskning.

Genom arbetspaketens nyckelprojekt ska en plattform utvecklas mellan forskare, myndigheter, industri, civilsamhälle, medborgare med flera, där strategier, praktiker, samarbeten och lärprocesser som bidrar till omställningsarbetet skapas och fördjupas. Nätverksstyrning och aktionsforskning som styrningsmodeller för hållbar omställning har stor potential att stödja Strategi Nätverksstaden Skaraborgs utvecklingsarbete i riktning mot DRUSen, med målet att nå förväntade förändringar på såväl lokala som regional nivå.

Se Arbetspaket 0 och Arbetspaket 3.

Tematiska områden - Finansiering

I de fall ett nyckelprojekt listas under mer än ett mål avses olika aktiviteter inom projektet. För flertalet nyckelprojekt är budget indikativ.

Tematiska områden ERUF	Nyckelprojekt	Budget
Forskning och innovation	Nätverksstyrning	20 mn kr
	Strukturlaboratoriet	30 mn kr
	Ökad grad av självförsörjning	10 mn kr
	Kulturell infrastruktur	10 mn kr
	Kompetensförsörjning	5 mn kr
	Aktionsforskning	5 mn kr
Digitalisering	Delaktighet	2 mn kr
Hållbart näringsliv	Ökad självförsörjning	5 mn kr
Energieffektivisering	Skaraborgs energisystem	20 mn kr
Klimatanpassning		
Cirkulär ekonomi	Ökad grad av självförsörjning	5 mn kr
	Resursbaserad planering	3 mn kr
	En bra början	3 mn kr
Hållbar mobilitet	Mobilitet	10 mn kr



&

**RI
SE**

MED FINANSIERING FRÅN



Medfinansieras av
Europeiska unionen