

På väg mot VG?

En halvtidsutvärdering av Strategin för utveckling och tillväxt i Västra Götaland 2014–2020

1	INLEDNING	3
1.1	HALVTIDSUTVÄRDERINGEN AV VG2020	4
1.2	SYFTE OCH AVGRÄNSNING	6
1.3	METODER OCH ÖVERVÄGANDEN	6
1.4	RAPPORTEN	8
2	FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR ATT GÖRA SKILLNAD – HUR SKAPAR MAN EN STRATEGI FÖR REGIONAL UTVECKLING OCH TILLVÄXT	9
2.1	EN STRATEGI HAR FLERA SYFTEN – MEN ATT GÖRA SKILLNAD ÄR AVGÖRANDE	9
2.2	VÄL FÖRANKRAT FRAMTAGANDE	12
2.3	STYRNING OCH ENGAGEMANG I GENOMFÖRANDET	12
2.4	MÅL, INDIKATORER, ETC.	13
3	RESULTAT	17
3.1	FÖRDELNING AV INSATSER MOT TEMAN I VG2020	19
3.2	IMPLEMENTERING AV INSATSER GENOM DELREGIONALA GENOMFÖRANDEPLANER, REGIONALA STRATEGIER, PLANER OCH PROGRAM	23
	<i>Delregionala genomförandeplaner</i>	23
	<i>Regionala strategier, planer och program</i>	24
3.3	EN LEDANDE KUNSKAPSREGION	26
3.4	EN REGION FÖR ALLA	31
3.5	EN REGION DÄR VI TAR GLOBALT ANSVAR	38
3.6	EN REGION SOM SYNS OCH ENGAGERAR	42
3.7	DE GENERELLA PERSPEKTIVEN	45
3.8	BHU:S REKOMMENDATIONER	46
3.9	SLUTSATSER AVSEENDE RESULTATEN I VG2020	47
4	MÅLUPPFYLLELSEN FÖR VG2020	48
4.1	MÅLUPPFYLLELSE I HALVTID AV VG2020	49
	<i>Utfallet för EU 2020-indikatorer</i>	49
	<i>En ledande kunskapsregion</i>	50
	<i>En region för alla</i>	54
	<i>En region där vi tar globalt ansvar</i>	57
	<i>En region som syns och engagerar</i>	59
4.2	SLUTSATSER FÖR MÅLUPPFYLLELSEN FÖR VG2020 I HALVTID	61
5	VG2020 SOM STRATEGI	63
5.1	STYRFÖRMÅGA: HAR STRATEGIN PÅVERKAT VILKA INSATSER SOM GÖRS?	63
5.2	STYRFÖRMÅGA: STYR STRATEGIN VERKSAMHETEN MOT MÅLEN?	64
5.3	HAR STRATEGINS FRAMTAGANDE SKAPAT NÖDVÄNDIG FÖRANKRING?	66
5.4	ÄR GENOMFÖRANDET ÄNDAMÅLSENLIGT	68
6	SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	70
6.1	SLUTSATSER	70
	<i>Framtagande</i>	70
	<i>Organisation och genomförande</i>	71
	<i>Resultat och måluppfyllelse</i>	71
6.2	REKOMMENDATIONER	72
	<i>Rekommendationer för VG2020 - andra halvan</i>	72
	<i>Rekommendationer för kommande strategier</i>	73



1 Inledning

Strategin för tillväxt och utveckling i Västra Götaland 2014–2020 (VG2020) har tagits fram med grund i det ansvar regering och riksdag gett Västra Götalandsregionen (VGR) att samordna och driva det regionala utvecklingsarbetet i Västra Götaland. Strategin utgör Västra Götalands regionala utvecklingsstrategi (RUS), enligt förordning 2007:713 om regionalt tillväxtarbete.¹ VG2020 tar sin utgångspunkt i Vision Västra Götaland, som antogs 2005². VG2020 ska peka ut vägarna för hur de mål som anges i visionen inom de fem områdena näringsliv, kunskap och kompetens, kommunikationer, kultur och hälsa ska nås.

Strategin grundar sig på ett stort antal underlags- och omvärldsanalysrapporter, som tagits fram både i anslutning till utvecklingen av visionen och strategin. Därutöver har strategin utarbetats i en bred involverande process där förutom regionens politiker och tjänstemän, kommunerna i regionen och ett stort antal övriga intressenter deltagit. Framtagandet och genomförandet av VG2020 har letts av Beredningen för Hållbar Utveckling (BHU) där valda representanter för kommunerna och VGR tillsammans driver strategiska utvecklingsfrågor.

Strategins huvudsakliga syfte är att ytterligare stärka Västra Götaland som en attraktiv, ansvarsfull och internationellt konkurrenskraftig kunskapsregion. Det övergripande målet för VG2020 är att "Invånarna i Västra Götaland ska ha bästa möjliga förutsättningar att utvecklas". Detta har sedan brutits ned i en målhierarki med 32 prioriteringar strukturerade under 4 olika teman.

Genom VG2020 vill aktörerna i Västra Götaland tillsammans skapa förutsättningar för en fortsatt utveckling av Västra Götaland som en ledande kunskapsregion, en region för alla, en region som syns och engagerar och en region där alla tar ansvar. Ambitionen är att genomförandet av VG2020 kommer leda till fler jobb och färre arbetslösa, minskat utanförskap och segregation, till en uthållig och mer hållbar tillväxt och till ökad delaktighet och kreativitet. Strategin förväntas begränsa regionens klimatpåverkan, ge fler invånare tillgång till bättre kommunikationer och minska skillnader mellan kvinnor och män generellt och i utbildning och arbetsliv.

BHU har det formella ansvaret för genomförandet av VG2020. Genomförandet sker bl.a. via handlingsprogram och genomförandeplaner. BHU tar varje år fram en beskrivning av hur genomförandet utvecklas med rekommendationer för det framtida arbetet. VGR kommer att i sin roll som formellt ansvarig för det regionala utvecklingsarbetet i det årliga budgetarbetet, ta fram en samlad bild av genomförandet, och av de insatser man avser att prioritera och driva inom ramen för strategin inför kommande år. Respektive kommunalförbund tar fram delregionala genomförandeplaner. Centrala verktyg i genomförandet är EU-program som drivs i Västra Götaland, statliga resurser, europeiska utvecklingsresurser m.m.

¹ Förordning 2007:713. *Förordning om regionalt tillväxtarbete*

² Regionfullmäktige (2005-04-05), "Vision Västra Götaland – Det goda livet, mot år 2020". Västra Götalandsregionen



1.1 Halvtidsutvärderingen av VG2020

Till VG2020 finns en uppföljnings- och utvärderingsplan. I planen anges att en halvtidsutvärdering ska genomföras år 2017. Syftet med halvtidsutvärderingen är bland annat att visa på hur genomförandet har fungerat, förväntad måluppfyllelse och resultat.

I planen anges att halvtidsutvärderingen ska innehålla rekommendationer för att möjliggöra en utveckling och omprövning av genomförandet av strategin så att uppsatta mål uppnås till år 2020. Mottagare av utvärderingsrapporten är BHU. Rapporten kommer även användas inom ramen för det fortsatta genomförandet av VG2020 samt spridas till relevanta aktörer.

Kontigo AB har haft i uppdrag att genomföra halvtidsutvärderingen. Kontigo genomförde halvtidsutvärderingen mellan februari och september 2017.

Genomförandet av halvtidsutvärderingen har koncentrerats mot fem olika delar:

1. Framtagandeprocessen
2. Strategins styrande förmåga
3. Organisation och genomförande av strategin
4. Resultat
5. Förväntad måluppfyllelse

Utvärderingens fokus inom respektive del presenteras nedan:

Framtagandeprocessen

Utvärderingen av framtagandeprocessen har utgått från att VG2020 ska följa framtagande av regionala utvecklingsstrategier enligt förordningen 2007:713³. Enligt förordning ska regionala utvecklingsstrategier utarbetas i samråd med kommuner och landsting. Vidare anges att samråd även bör ske med näringsliv och organisationer och att programmet ska ligga till grund för samverkan mellan kommuner, landsting, statliga myndigheter, näringsliv och organisationer. De utvärderingsfrågor som Kontigo arbetat utifrån är:

- Hur var arbetet organiserat och möjliggjordes ett deltagande av relevanta aktörer?
- Hur arbetades inriktningen och prioriteringarna fram, inklusive de generella perspektiven? Och hur ser kopplingen till genomförda analyser, den nationella strategin samt andra nationella och internationella prioriteringar ut?
- Vilken förbättringspotential finns det med avseende på framtagandet?

Strategins styrande förmåga

I VG2020 anges bland annat att genomförandet ska ske i form av handlingsprogram alternativt genomförandeplaner. Västra Götalandsregionen ska sedan i det årliga budgetarbetet ta fram en samlad

³ Förordning 2007:713. *Förordning om regionalt tillväxtarbete*



bild av genomförandet och de insatser som man avser prioritera och driva det kommande året. Respektive kommunalförbund ska ta fram delregionala genomförandeplaner. Då VG2020 avser territoriet är det även viktigt att få en bild över om och hur strategin har fungerat som ett styrdokument för relevanta aktörer. Utvärderingen av VG2020 som styrdokument har utgått från frågeställningen:

- Har VG2020 fungerat som ett styrdokument för att skapa ett långsiktigt kraftfullt genomförande i Västra Götaland? Och i så fall på vilket sätt?

Organisation och genomförande av strategin

Genomförandet berör de flesta aktörer som verkar i Västra Götaland och i strategin anges ett antal aktörer som centrala för genomförandet och som, utöver representanter från kommuner, delregioner och Västra Götalandsregionen, har tillfrågats i samband med utvärderingen. Vad gäller generella perspektiv överensstämmer det som lyfts i VG2020 med det som Vision Västra Götaland – det goda Livet lyfter som målsättningar; en gemensam region, jämställdhet, integration och internationalisering. Särskilda åtgärder och strategier har sedan lyfts vad gäller jämställdhet och klimatmål, till exempel för att nå jämställdhetsintegration och klimatomställning.

Genom att få en breddad bild av genomförandet är ambitionen att på än bättre sätt kunna genomföra det som lyfts i strategin samt nå de mål som lyfts. Västra Götaland är uppdelat i fyra delregioner vilket innebär en variation i genomförandet samt organisation på kommunalförbunds nivå. Därför har utvärderingen belyst genomförandet såväl regionalt som utifrån ett delregionalt perspektiv. De utvärderingsfrågor Kontigo arbetat utifrån är

- Hur ser ansvarsfördelning och roller ut?
- Hur ser organisation och genomförande ut ur ett delregionalt perspektiv?
- Hur har genomförandet mobiliserats? Är relevanta aktörer involverade?
- Vilka kontaktytor, grupperingar och aktiviteter finns för att få ett genomförande av insatser som tas upp under respektive prioriterad fråga och område i VG2020?
- Hur har kunskapen om VG2020 spridits? Vilka dialogformer har använts? (grupperingar, konferenser m.m.)? Har det fungerat tillfredsställande och vilka förbättringsområden finns?
- Hur har genomförandet med fokus på de generella perspektiven utvecklats?

Resultat

VG2020 består av 4 teman, 9 områden och 32 prioriterade frågor. I VG2020 lyfts även konkreta insatser som ska genomföras. De frågor som utvärderingen har riktat sig mot är

- Vilka av de konkreta insatser som lyfts fram i VG2020 har genomförts alternativt planeras att genomföras? Vilka insatser kvarstår?
- Vilka aktiviteter och projekt har genomförts kopplat till strategins prioriteringar och mål? Utvärderingen ska lyfta fram och beskriva exempel på insatser.
- Vilka resultat, inklusive kring de generella perspektiven, går att lyfta utifrån genomförda uppföljningar och utvärderingar?



Förväntad måluppfyllelse

Det övergripande målet för VG2020 är att invånarna i Västra Götaland ska ha bästa möjliga förutsättningar att utvecklas. Vidare lyfts ett inriktningsmål per område samt ett eller flera mål per prioriterad fråga. Frågor som beaktas i utvärderingen är:

- Hur ser den förväntade måluppfyllelsen ut vad gäller målen? För vissa av de kvalitativa målen kan en måluppfyllelse vara svår att mäta. Vi ser att där behövs genomförda aktiviteter och projekt istället lyftas fram för att belysa vad som genomförts.
- Behöver kontakter utvecklas med någon aktör alternativt processer startas upp för att de olika målen ska nås? Kan och behövs det en utökad samverkan inom vissa områden?
- Finns det målkonflikter och i så fall vilka?

1.2 Syfte och avgränsning

Halvtidsutvärderingens övergripande syfte är att bidra till inspel för justeringar i genomförandet av VG2020 under kvarvarande strategiperiod samt peka på utvecklingsbehov inför framarbetandet av kommande strategi.

1.3 Metoder och överväganden

Utvärderingen baseras på intervjuer med ett stort antal aktörer och nyckelpersoner, analys av befintligt skriftligt underlagsmaterial rörande strategins genomförande, analys av handlingsprogram, planer och strategier som relaterar till VG2020 och i förekommande fall analys av genomförda utvärderingar av dessa handlingsprogram, planer och strategier. Utvärderingen har också inhämtat information från kommunerna i Västra Götaland genom en enkätundersökning.

Intervjuer

Kontigo har delat in intervjuerna efter fyra grupper av respondenttyper. Den första gruppen inkluderar aktörer med nära anknytning till framtagande och genomförande av VG2020. I gruppen inkluderas politiker vid BHU och VGR samt chefer och handläggare inom regional utveckling vid VGR. Politiker och chefer har intervjuats enskilt. Handläggarna har intervjuats gruppvis indelade efter sakkunskap om teman och områden i VG2020. Intervjuerna med politiker och chefer och gruppintervjuerna med handläggarna har kretsat kring frågorna; framtagandet av VG2020, genomförandet, VG2020 som ett styrande dokument, resultat och måluppfyllelse.

Den andra gruppen respondenter består av aktörer utanför VGR:s organisation men med nära koppling till strategins framtagande och genomförande. I gruppen återfinns kommunchefer respektive ledningsfunktioner vid kommunalförbunden. Kontigo har gruppvis intervjuat kommuncheferna i Skaraborg, Fyrbodals, Sjuhärads respektive Göteborgsregionen i samband med redan inplanerade kommunchefsträffar. Vi har också gruppvis intervjuat chefer och VG2020-sakkunniga vid samtliga kommunalförbund samt Business Region Göteborg (BRG). Bland de intervjuade inkluderas också representanter från Västgruppen. Intervjuerna har handlat om framtagandet av VG2020, genomförandet, VG2020 som ett styrande dokument, resultat och måluppfyllelse. I samtalen med kommunchefer och representanter för kommunalförbunden har vi även lyft frågor rörande framtagandet och genomförandet utav de delregionala genomförandeplanerna.



Den tredje gruppen utgörs av representanter från universitet och högskolor (prorektorerna), inkubatorer respektive science parks. I VG2020 omnämns dessa aktörer spela en viktig roll i genomförandet av VG2020. Representanter från de tre aktörsgrupperna har intervjuats i samband med ordinarie mötes-tillfällen som aktörerna haft inplanerade. Intervjuerna har fokuserats mot framtagandet av VG2020, genomförandet, VG2020 som ett styrande dokument, resultat och målpuppfyllelse

Den fjärde gruppen informanter inkluderar organisationer som i varierad utsträckning kan antas ha deltagit i framtagandet av VG2020 och/eller genomförandet av strategin. Intervjuerna har genomförts per telefon och diskuterat frågorna; organisationens kännedom om VG2020? på vilket sätt påverkar VG2020 organisationens verksamhet? hur bör en framtida utvecklingsstrategi se ut? Gruppen res-ponder inkluderar representanter från; Länsstyrelsen, Vinnova, Trafikverket, Tillväxtverket, Bildnings-förbundet, Coompanion, Länsbyggeråd, HSO, LRF, ALMI Väst, RISE, Turistrådet, Folkhögskoleförvalt-ningen, Botaniska trädgården, Västarvet, Västtrafik.

Sammanräknat har drygt 200 personer medverkat vid något av de semistrukturerade intervjutill-fällena.

Dokumentstudier

Som en del i utvärderingen har ett flertal strategier, planer och program analyserats. Urvalet av do-kument baserades på sökningar efter strategier, planer och program med bäring på regional utveck-ling, på VGR:s eller kommunalförbundens/BRG:s hemsidor. Utöver det huvudsakliga föremålet för ut-värderingen - VG2020 - har också "Vision Västra Götaland – Det goda livet", "Västra Götalands kultur-strategi", "Västra Götalands regionala kulturplan 2016–2019", "Klimatstrategi för Västra Götaland", "Miljöprogram för VGR:s verksamheter 2014-2016", "Regionalt trafikförsörjningsprogram Västra Gö-taland", "Västra Götalandsregionens program för cirkulärt mode och hållbara miljöer 2017–2020", "Västra Götalandsregionens program för hållbar energi och bioinnovation 2017–2020", "Västra Göta-landsregionens program för hållbara transporter 2017–2020", "Västra Götalandsregionens program för life science 2017-2020", "Västra Götalandsregionens program för internationella forsknings- och innovationssamarbeten 2017-2020", "Strategi för funktionshinderanpassning av kollektivtrafiken", "Idrottspolitiskt program" och "kommunalförbundens samt BRG:s genomförandeplaner" studerats, i syfte att undersöka dokumentens relation till VG2020.

Som en del i dokumentstudien har Kontigo också tagit del av genomförda utvärderingar relaterade till ovanstående dokument. Exempel på utvärderingar som inkluderats är utvärderingen av Handlings-programmen för Hållbar energi, Hållbara transporter, Livsmedel och gröna näringar samt Life Science. BHU:s årliga åiterrapporteringar av VG2020 har varit en primär källa för halvtidsutvärderingen.

Utöver nämnda strategier, planer och program har Kontigo i dokumentstudien även beaktat syn-punkter från samtliga inkomna yttranden på remissförslaget av VG2020.

Enkät

I utvärderingen har Kontigo genomfört en enkätundersökning riktad mot Västra Götalands kommuner. Enkäten distribuerades som länk via mail till ansvariga vid kommunernas näringslivsförvaltningar, kul-turförvaltningar, miljöförvaltningar, samhällsbyggnadsförvaltningar (eller motsvarande) och skol/ut-bildningsförvaltningar. Sammanlagt 212 personer mottog enkäten utifrån kontaktuppgifter som Kon-tigo erhållit av VGR.



Efter två påminnelser uppgick svarsfrekvensen till 42 procent, vilket är en låg svarsfrekvens. Sett till utskick per förvaltningsområde (eller motsvarande) presenterar miljöområdet den högsta svarsfrekvensen (71 %), Samhällsbyggnad (52 %), kultur (50 %), utbildning (40 %) och näringsliv (29 %). Sett till delregioner ges den största samlade svarsfrekvensen från kommuner i Skaraborg (51 %), följt av Boråsregionen/Sjuhärad (43 %), Göteborgsregionen (42 %) och Fyrbodalsregionen (29 %).

TABELL 1. SVARSFREKVENNS, ANTAL UTSKICK OCH ANTAL SVAR PER OMRÅDE

	Svarsfrekvens	Utskick	Svar
Kultur	50%	54	27
Miljö	71%	7	5
Näringsliv	29%	62	18
Samhällsbyggnad	52%	25	13
Utbildning	40%	63	25
Samtliga	42%	211	88

TABELL 2. SVARSFREKVENNS, ANTAL UTSKICK OCH ANTAL SVAR SUMMERAT EFTER DELREGION

	Svarsfrekvens	Utskick	Svar
Boråsregionen Sjuhärad	43%	72	31
Fyrbodalsregionen	29%	45	13
Göteborgsregionen	42%	45	19
Skaraborg	51%	49	25
Samtliga	42%	211	88

Frågorna i enkäten riktade sig mot respondentens kännedom om VG2020, på vilket sätt VG2020 används inom respondents ansvarsområde, hur relevanta respondenten anser att VG2020:s prioriteringar är samt motsvarande frågor rörande de delregionala genomförandeplanerna.

1.4 Rapporten

Utvärderingen inleds med att presentera en strategis förutsättningar för att kunna göra skillnad. Vilka kriterier en strategi bör uppvisa för att lyckas. Rapporten fortsätter därefter med att diskutera resultat och måluppfyllelse i VG2020 följt av ett avsnitt som diskuterar framtagande, genomförande och VG2020:s funktion som strategi. Rapporten summeras i ett avsnitt rörande slutsatser och rekommendationer där kriterierna för en lyckad strategi ställs mot den kunskap om VG2020 som inhämtats och presenterats i avsnitten om resultat, måluppfyllelse, framtagande, genomförande och funktion.



2 Förutsättningar för att göra skillnad – hur skapar man en strategi för regional utveckling och tillväxt

Syftet med kapitlet är att ge en bild av hur en regional utvecklings- och tillväxtstrategi som gör skillnad kan se ut. Tanken är att teckna en form av "idealbild", eller möjligen några olika varianter på en sådan. Kontigo ser detta som viktigt av två skäl. För det första saknas det ett officiellt recept på hur en väl utformad och fungerande strategi kan se ut och för det andra behöver vi något att "hålla upp" utvärderingen av VG2020 emot – som en slags benchmark.

I kapitlet kommer vi diskutera och utveckla denna idealbild ur ett antal olika aspekter, bl.a. frågan om vad som är strategins egentliga syfte, vad som krävs i termer av förankring i framtagandeprocessen, hur en strategi rimligen kan avgränsas, hur en strategi kan genomföras så att den verkligen gör en skillnad samt vilka krav man bör ställa på uppföljningen av en strategi.

Den idealbild vi utvecklar här kan inte sägas vila på vetenskaplig grund. Frågan om regionala utvecklingsstrategiers utformning och struktur är alltför kontextberoende för att ha ett allmängiltigt svar. Vår idealbild handlar om den kontext som gäller för Sverige och faktiskt också för Västra Götaland, som är en stor och jämförelsevis komplex region. Däremot finns grunder i forskningen att luta sig emot. Framst har vi inspirerats av den forskning som handlar om hur man sorterar strategiska utvecklingsuppgifter i ett system av flernivåsamverkan⁴.

Även om ambitionen med avsnittet är att beskriva en idealbildssituation, är vi förstås medvetna om att det verkligen inte finns något recept eller facit för hur den ideala strategin bör se ut. Det vi beskriver här är vår syn på en sådan bild och vi försöker samtidigt argumentera för varför vi beskriver bilden som vi gör. Vi kommer att använda detta kapitel för att analysera VG2020 och lämna rekommendationer i de avslutande kapitlen.

2.1 En strategi har flera syften – men att göra skillnad är avgörande

Inledningsvis vill vi här framhålla vikten av att tydliggöra strategins övergripande syften. En regional utvecklingsstrategi styrs bl.a. av förordningen om regional tillväxt, som anger vad som ska ingå i en regional utvecklingsstrategi inom ramen för det regionala utvecklingsansvaret. Mot den bakgrunden ser vi att en regional utvecklingsstrategi ska fylla flera olika syften.

Vi menar att en strategi har åtminstone tre syften:

För det första ska en strategi "ringa in" de aktiviteter och verksamheter som görs i regionen (kanske i första hand av den regionalt utvecklingsansvariga myndigheten). Detta är, menar vi, det förordningsstyrda syftet som innebär att strategin ska fånga upp och beskriva de långsiktiga målen för regionens

⁴ Se exempelvis Piattoni, S. (2010), "The theory of multi-level governance: conceptual, empirical, and normative challenge's", Oxford University Press.



utveckling mot bakgrund av alla de områden som strategiarbetet enligt förordningen ska relatera till. För det andra finns också ett politiskt syfte för den regionalt utvecklingsansvariga att "berätta" om vad man gör, vart man vill nå och hur det arbetet framskrider. Vi kan kalla detta syfte för den politiska basen för strategin. Men utöver detta har strategin också ett tredje syfte i att göra skillnad, i en jämförelse med en situation utan en regional utvecklingsstrategi. Så utöver att beskriva grunderna för och målen med den egna verksamheten så måste strategin också identifiera och adressera ytterligare utmaningar och lägga upp en plan för hur dessa ska adresseras. Baserat på teorin om multi-level-governance så skulle man kunna beskriva det som att denna del i strategin oftast handlar om frågor där verklig samhandling mellan nivåerna krävs. I det sammanhanget är det strategins roll att peka ut målen och beskriva vägen för hur ambitionerna ska nås.

Detta gör att man kan tala om strategins kärna, bestående av den strategiskt och långsiktigt utformade beskrivning av de verksamheter och insatser som den strategiansvariga redan gör och själv i huvudsak svarar för, och en spets, som rör strävan efter att göra nånting annorlunda och mera skapa en samhandling med andra aktörer utanför den egna organisationen. Det vi menar när vi säger att det är avgörande för en strategi att göra skillnad, är att strategin måste ha en spets som innebär att man gör nånting mera eller annorlunda än man annars skulle ha gjort. I figuren nedan beskriver vi detta.

FIGUR 1 STRATEGINS OLIKA SYFTEN – MELLAN KÄRNA OCH SPETS



Kontigo är medvetna om att gränsen mellan en strategi och vad som ska beskrivas som ordinarie strukturer, insatser eller verksamheter inte alltid är tydlig. Vi väljer ändå att göra den distinktionen, mot bakgrund av hur strategier oftast är utformade, dvs. genom att de i målen lyfter fram betydelsen av förändring och utveckling. Vi ska dock hålla denna svårighet i minnet i vår kommande analys av VG2020.



Vår idealbild av en strategi är således en strategi som tydliggör skillnaden och balanserar innehållet mellan strategins kärna och dess spets. Strategin måste möta både formella krav på att fånga de områden som ingår i uppdraget och de politiska "kraven" på att berätta om vad man gör för att skapa den kompletta målbilden och utgångspunkten för det regionala utvecklingsarbetet. Men strategin måste också berätta hur de utmaningar man ännu inte möter ska kunna nås och med ambitionen om att involvera territoriets aktörer i en bredare samhandling måste dessa utmaningar också mötas med insatser som engagerar flera. En strategi som saknar en sådan spets riskerar i värsta fall bli överflödig. Detta betyder att en av strategins viktigaste uppgifter är att klargöra skillnaderna mellan dess kärna och spets.

Det finns flera sätt på vilka en strategi kan tillföra nya perspektiv i relation till berörda verksamheters ordinarie uppdrag eller planer.

- I ett territoriellt perspektiv – genom att fokusera ett territorium där ingen enskild aktör har det samlade ansvaret
- Ur ett sektorsperspektiv – genom att lyfta frågor som går på tvärs med de sektorer som verksamheten normalt är indelad i
- I ett tidsperspektiv – genom att lyfta frågor som är mer långsiktiga än vad som ryms i ordinarie verksamhetsperspektiv vilka ofta är 1-åriga

Regionala utvecklingsstrategier har den egenheten att de ofta kombinerar flera av dessa perspektiv. Dels har de som grundläggande premisser att strategin rör det regionala territoriet. Den regionalt utvecklingsansvariga myndigheten har oftast samma territoriellt avgränsade ansvar som det som strategin avser, medan kommunerna däremot förstås har det kommunala territoriet som sitt ansvarsområde. Tillsammans delar man dock ansvaret för hela det regionala territoriet. En regional utvecklings- och tillväxtstrategi som "i sin spets" ska göra skillnad bör därför ta sin utgångspunkt i att kombinera lokala och regionala frågor för att stärka den samlade utvecklingen av territoriet. Frågor som enbart regionen ansvarar för eller som enbart kommunerna ansvarar för bör inte ha en alltför framträdande roll i strategins spets.

Regionala utvecklingsstrategier spänner ofta över många branscher och samhällssektorer. Delvis interagerar denna aspekt med rollfördelningen mellan kommunen och regionen ovan (genom att kommunerna och regionen inte bara ansvarar för olika territorier utan också ofta för olika samhällssektorer). Men det finns också frågor där sektorsgränserna tydligt går inom t.ex. kommunen och regionen, liksom sektorer där kommunerna och regionen delar ett ansvar (såsom inom t.ex. vård- och omsorg eller utbildning). En framgångsrik strategi bör ha sin spets i de frågor som går på tvärs mellan sektorerna eller som för samman exempelvis den lokala och regionala nivån inom en sektor.

De flesta regionala utvecklingsstrategier har som mål att lyfta frågor som går utöver det löpande årliga verksamhetsplaner eller budgetperspektivet. Detta gäller särskilt de frågor där strategins spets bör ligga. Allra helst önskar man att långsiktigheten till och med kan sträcka sig över flera mandatperioder. Det finns förstås en risk i att de riktigt långsiktiga strategierna blir "omsprungna" av samhällsutvecklingen och att vissa frågor och prioriteringar efter en tid kan kännas överspelade och inaktuella. Enligt vår bedömning så kännetecknas framgångsrika regionala utvecklingsstrategier av strategier som förmår att i sin spets sätta fokus på frågor och prioriteringar präglade av en långsiktig karaktär.



2.2 Väl förankrat framtagande

För att nå en väl fungerande strategi krävs ett väl förankrat framtagande. En grundförutsättning är att alla parter som antas medverka till strategins genomförande också haft möjlighet att påverka strategins innehåll och utformning samt att förstå dess innebörd. Särskilt viktigt anser vi det är att förstå skärningen mellan strategins kärna och dess spets. Varje berörd part måste se och förstå vilka prioriteringar som görs i strategins spets och vad de innebär för den egna organisationens vägval och insatser.

Förankringen av strategins kärna är det enkla, här är huvudfrågan för att aktörerna att den verksamhet man ansvarar för finns med och "syns" i strategin. Utmaningen kommer till strategins spets – var ska den ligga, och vilka krav ställer strategins genomförande på de berörda aktörerna t.ex. när det gäller uthållighet, omprioritering eller fokusering. En förankring innebär i det fallet också ett accepterade av att strategins mål kommer att påverka andra mål, insatser och verksamheter i den egna organisationen. För att detta ska fungera krävs en stark förankring.

Det finns flera risker kopplade till en strategis förankringsprocess. En uppenbar risk ligger i att berörda parter inte involveras i strategin och därmed inte heller känner ett ägarskap till strategin. En annan typ av risk ligger i att de verksamheter strategin omfattar, dess prioriteringar - i synnerhet i de delar vi kallar strategins spets - ska komma att "hota" de berörda verksamheternas upplevda kärnområden eller målen för dessa. Detta kan betyda att olika verksamhetsföreträdare "går i försvar" för sina kärnverksamheter. Ett resultat av det blir dåliga förutsättningar för ett effektivt genomförande av strategin något som inte är en ovanlig utveckling i samband med framtagandet av regional utvecklings- och tillväxtstrategier. I synnerhet gäller det skärningen mellan vad vi här har kallat kärna och spets. Det kan t.ex. handla om att strategins önskan om att möta specifika utmaningar genom insatser inom kulturområdet som hamnar i konflikt med de generella målen inom kulturpolitikens område.

Detta är exempel på en situation och utmaning för förankringsarbetet som kan få till följd att man istället avstår från att formulera den spetsiga delen av strategin och att strategin därmed upplevs som överflödig i förhållande till övrig verksamhetsplanering och andra styrande dokument för området.

Att bli tydlig med hur spetsen ska skapas är därför enligt vår mening avgörande för strategins förutsättningar att lyckas göra verklig skillnad. Oavsett om det är ett territoriellt, sektoriellt eller tidsperspektiv som motiverar strategins spets i relation till dess kärna, är det viktigt att det finns en grundläggande förståelse för varför detta perspektiv är viktigt.

Det finns därutöver en rad andra "krav" på hur ett förankringsarbete bör se ut. Vi tror bl.a. att följande frågor bör bearbetas i en förankringsprocess inom strategins framtagande:

- Etablera en samsyn kring varför strategin behövs – vilka samhällsutmaningar ska den adressera och vilka outnyttjade möjligheter ska tas tillvara genom strategin
- Etablera en samsyn kring strategins övergripande mål och innehåll

2.3 Styrning och engagemang i genomförandet

Om vi utgår från bilden av en strategi som ska balansera spets och kärna enligt figur 1 ovan betyder det att det också kan finnas olika styrsystem kopplade till just kärnan och spetsen för strategin. När det gäller genomförandet av det vi kallar kärnan av en strategi så ska denna docka in i vad som kan

betecknas som ordinarie verksamhetsprocesser som ofta följer ettåriga cykler uppbyggda kring verksamhetsplanering, budgetprocess och styrning/uppföljning av dessa. Många verksamheter tillämpar också särskilda styrsystem som t.ex. balance-score-cards. Genomförandet och styrningen av strategins måste docka in i dessa ordinarie styrprocesser.

Kraven ser annorlunda ut för de delar av strategin vi beskrivit som dess spets. Här saknas vanligtvis ett samlat styr- och uppföljningssystem. Ett sådant system behöver i någon mening skapas för att få ett effektivt genomförande av strategins spets. Det behöver också tydliggöra relationen till strategins kärna. Styrningen och uppföljningen i spetsen måste vara relevant utifrån det perspektiv som strategin ska göra skillnad genom (se föregående avsnitt). Vi menar att det avgörande för en relevant och engagerande styrning är om det lyckas att få berörda aktörerna att känna ett gemensamt ansvar och ägarskap för strategin och dess mål i relation till strategins spets. Huvudfokus i denna del av styrningen bör ligga på att få aktörerna att faktiskt göra något de annars inte skulle ha gjort. Styrningen måste därför skilja sig till form och innehåll från den ordinarie styrningen. Idealt sett bör aktörerna också få en förståelse för vad ett samlat genomförande tillför, i jämförelse med vad man åstadkommer enskilt hos respektive aktör. Naturligtvis har vi här den största respekt för de utmaningar som reses i just detta avseende.

På samma sätt som strategin ska balansera mellan kärna och spets måste således styrningen balansera mellan att å ena sidan nyttja ordinarie system för planering, styrning och uppföljning och å andra sidan skapa ett system för att följa de delar av strategin där de särskilda utmaningarna adresseras genom långsiktig, territoriell och sektorsövergripande samhandling, i vad vi kallat strategins spets.

2.4 Mål, indikatorer, etc.

Nära kopplat till genomförandet är förstås frågan om vilka mål man bör sätta för en regional utvecklingsstrategi samt hur man kan följa upp och utvärdera måluppfyllelsen för dessa mål. Som vi nämnt här antar vi alltså att det för vad vi kallar strategins kärna redan finns mål på olika nivåer för ordinarie verksamheter och processer samt för olika andra program och strategier. Hur ska vi sätta strategins mål i relation till dessa? Och hur ska vi sätta mål för det vi ovan har kallat strategins spets?

Vi tror, för det första, att det bör finnas någon form av övergripande mer visionära mål, för hela strategin, och som omfattar och engagerar hela eller så stora delar av territoriet och dess invånare som möjligt. Det främsta syftet med det målet är att det ska engagera, dvs. det ska fungera som en inspiration framför allt för alla de aktörer som ska bidra till dess uppfyllande. Vi tror också att det är viktigt att detta mål i så stor utsträckning som möjligt är inkluderande, dvs. att många kan känna sig berörda och angelägna att bidra till målet.

De övergripande målen bör röra någon form av tillstånd man önskar påverka genom strategins samlade insatser och aktiviteter. Fördelen med den typen av mål är att de engagerar och mobiliserar. Samtidigt ska man vara medveten om att de faktorer som påverkar den typen av mål ofta är många och att de insatser vi kan genomföra som en del i en strategi oftast har en mindre påvisbar påverkan på dessa mål.

Under det visionära målet kan man, för det andra, tänka sig att strategin identifierar ett antal mål nedbrutna för särskilda fokusområden/utmaningar inom det vi kallat för strategins kärna. Hur man skär och utformar dessa områden kan variera och vi har gett några indikationer på vad vi menar är viktiga principer för diskussionen i andra delar av detta avsnitt. Vi tror här att det för vart och ett av sådana fokusområden kan vara lämpligt att sätta upp ett eller ett mindre antal mål. Dessa menar vi dock inte främst bör vara visionära utan konkreta och möjliga att följa upp (dvs. objektivt avgöra om



de är uppnådda eller inte). De bör förstås vara relaterade till det som strategin ska åstadkomma. Men även dessa mål kommer sannolikt att påverkas av många andra faktorer än genomförandet av strategin. Målen bör ändå avse förändringar i någon form av tillstånd i regionen och det är i termer av förflyttningen av detta tillstånd som målet bör formuleras, på den här nivån.

Såsom vi beskriver den ideala strategin ovan behöver vi för det tredje också mål för det vi kallat strategins spets. Här talar vi om mål som härleds i de specifika utmaningar vi önskar möta genom strategin och framför allt genom de extraordinära insatser eller den samhandling som strategin syftar till i detta avseende. Dessa mål bör vara så konkreta som möjligt men ändå formulerade i termer av en önskad förändring i det tillstånd man vill påverka.

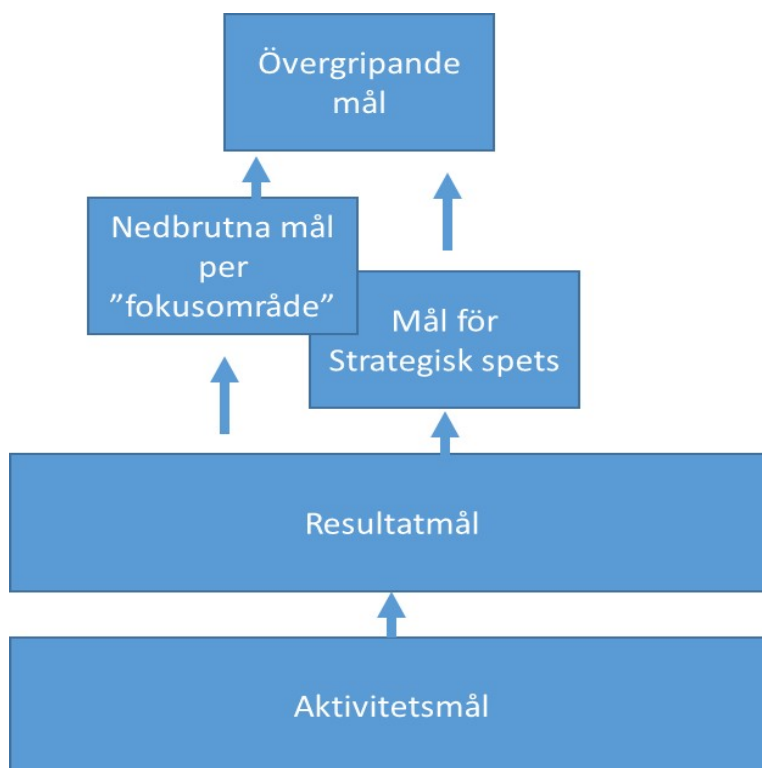
Därutöver menar vi att strategin också kan innehålla mål för de aktiviteter som man önskar att strategin ska åstadkomma. Dessa mål kan vara gemensamma för vad vi här har kallat strategins kärna och dess spets, även om det kan vara svårare att formulera målen för vilka aktiviteter som ska skapa spetsen i strategin, då dessa sannolikt rymmer ett större mått av nyskapande och svåröversäglighet. Här finns också ett mått av ömsesidigt beroende mellan målen, så att målen för de aktiviteter man önskar göra inom kärnan påverkas av målen för strategins spets. Spetsen handlar ju i viss mån om att göra aktiviteterna annorlunda.

Slutligen menar vi att det man gör inom strategin också får några omedelbara resultat. Genom att göra saker annorlunda skapar vi något som i sin tur kan bidra till det förändrade tillstånd som vi önskar uppnå genom strategin. Mellan de övergripande målen och målen för förändrade tillstånd å ena sidan och målen för aktiviteterna å andra sidan behövs också någon form av mål för vilka resultat som aktiviteterna (de av strategin ändrade aktiviteterna) ska åstadkomma i ett mer omedelbart och aktivitetsnära perspektiv. Vi kallar detta för resultatmål. Resultatmål bör finnas för aktiviteter både inom det vi kallar strategins kärna och dess spets. Det är ofta svårt att skilja dessa mål från aktiviteterna eller från de övergripande målen. Men om aktiviteterna ska beskriva vad som görs, hur det görs, på vilket sätt görs det annorlunda etc., så ska resultatmålen beskriva vad som händer med dem eller det som är målgruppen för aktiviteterna, hur de utvecklas eller påverkas av aktiviteterna. Och skillnaden mot de övergripande och nedbrutna målen är att resultaten ska beskriva påverkan på de som deltar i/direkt påverkas av aktiviteten ifråga så ska de övergripande/nedbrutna målen istället beskriva förändringen i det samlade yttre tillståndet som också innefattar sådana som inte direkt fått del av insatsen.

Hela denna förenklade ideala mållogik försöker vi sammanfatta i nedanstående figur:



FIGUR 2 INSATS- OCH MÅLLOGIK FÖR EN STRATEGI MED KÄRNA OCH SPETS



De olika typerna av mål rymmer alla sina olika utmaningar. De övergripande målen bör vara visionära. Det är en fördel om de är kvantifierbara eller mätbara, så att man kan avgöra huruvida man förflyttar sig mot målet eller inte. Samtidigt har den här typen av mål den nackdelen att det oftast inte går att avgöra i vilken utsträckning som strategins insatser har bidragit till att nå dem eller inte. Därför kan det vara klokt att se på den här typen av mål som att deras främsta uppgift är att engagera och motivera. "Det är därför vi går till jobbet..."

Målen för kärnans olika fokusområden eller för den strategiska spetsens frågor bör också de vara av karaktären att de uttrycker en förändring i ett tillstånd, t.ex. minskad arbetslöshet, ökad utbildningsnivå, fler nystartade företag i regionen etc. Sannolikt bör målen i spetsen vara smalare definierade än dem i kärnan. Även här finns samma utmaning som när det gäller det övergripande målet. Även om vi kan mäta måluppfyllelsen så finns oftast ett (ibland ganska stort) gap mellan strategins insatser och måluppfyllelsen, där många andra faktorer ofta spelar in för utvecklingen av målen.

Därunder finns mål för de insatser man önskar se genomförda inom ramen för strategin. Aktivitets/Insatsmålen ska beskriva vilka insatser och aktiviteter som är önskvärda att genomföra. Dessa bör bygga på en uppfattning om vad man tror krävs för att nå målen på de övergripande nivåerna och förstås vilka resurser man har till sitt förfogande. Aktivitetsmålen är ofta konkreta och direkt mät- och uppföljningsbara – vilka aktiviteter genomförs, hur många företag får stödet X? hur många deltagare förväntas genomföra utbildning Y?

Mellan aktivitetsmålen och de övergripande målen (som uttrycker förändringen i ett tillstånd man vill påverka) finns oftast ett glapp. Detta glapp bör fyllas av vad vi kallar resultatmål, dvs. mål som handlar



om vad som ska hända som ett direkt resultat av aktiviteterna. Man kan ofta tänka på det som den förändring som sker i de som deltar eller omfattas av aktiviteterna. Det skulle kunna vara att t.ex. X procent av deltagarna i arbetsmarknadsinsatser går vidare till arbete eller egenförsörjning, eller att Y procent av företagen i internationaliseringsprogrammen börjar exportera. Även här har vi problemen med att skilja resultat från effekt, dvs. med att fastslå vad som egentligen är ett resultat av insatserna inom strategin och vad som påverkas av annat. Bara för att W procent av företagen i programmet har börjat exportera betyder inte det att hela ökningen är programmets förtjänst, kanske hade W procent börjat exportera även utan programmet. Vi menar ändå att den här nivån av mål ofta är nödvändig i strategier och program.

Utöver det som har sagts ovan bör generella kriterier för målen tillämpas, t.ex. de som brukar benämnas som SMART-kriterierna. Det vill säga målen bör vara specifika eller så precist formulerade som möjligt. De bör vara mätbara, vilket Kontigo brukar uttolka som att det bör vara möjligt för två parter att komma till samma slutsats omkring huruvida man har nått målen eller inte. De bör vara accepterade, av de som berörs som en del i förankringsarbetet. De bör vara realistiska, dvs. sätta på en nivå som både inspirerar men som samtidigt är möjligt att uppnå. Och slutligen, de bör vara tidsatta, dvs. man bör definiera när målen ska ha uppnåtts.

3 RESULTAT

Syftet med avsnittet är att presentera i vilken utsträckning som de insatser som lyfts fram i VG2020 har genomförts eller planeras att genomföras. Uppföljningen baseras dels på en matchningsanalys mellan insatser angivna i VG2020 och genomförda insatser i BHU:s årliga uppföljningar. Dels på intervjuer inom ramen för halvtidsutvärderingen samt utifrån en översyn av strategier, planer och program som genomför insatser i Västra Götaland under perioden 2014–2016 med bäring mot områdena i VG2020.

Insatserna i VG2020 beskrivs i form av fyra teman, fördelade på nio områden och 32 prioriterade frågor. Inom varje område beskrivs övergripande mål som visar inriktningen på arbetet, ofta med koppling till betydelsen för invånarna i Västra Götaland. De prioriterade frågorna beskriver vad som vill åstadkommas. VG2020 har som uttalad ambition att vara tydlig med de prioriteringar som gäller för att påverka de frågor som ska lösas, vilka processer och aktiviteter som behöver drivas och vilka mål som gäller för arbetet.

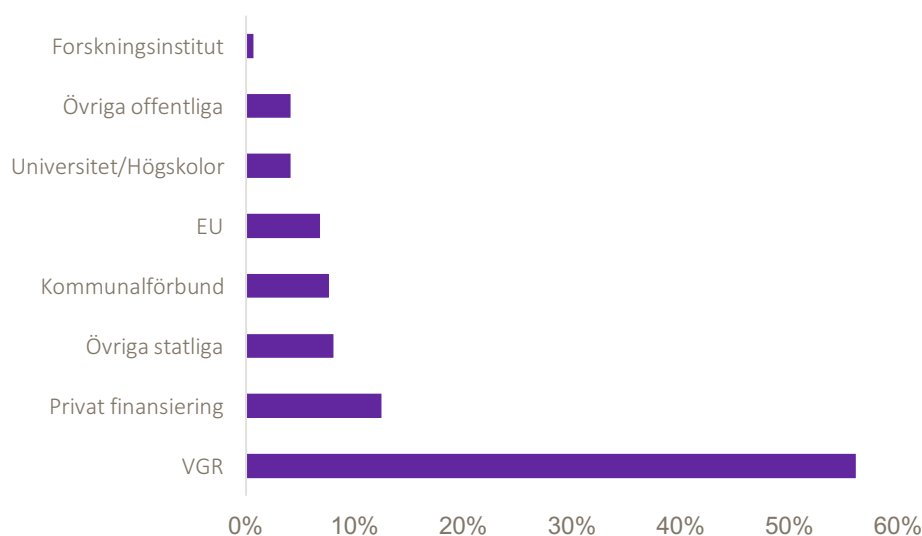
VG2020 är en strategi för territoriet Västra Götaland. I strategin ges VGR och kommunerna ett särskilt ansvar för att genomföra VG2020. Samtidigt pekas också ett flertal andra aktörer ut som centrala för strategins genomförande. Högskolor och universitet liksom utbildningssystemet i sin helhet anses spela en avgörande roll för strategins förverkligande. Det gäller utbildningen, dess kvalitet och attraktivitet men också kopplingen till andra delar av samhället, som utveckling av styrkeområden och för företagsutveckling. Forskningsinstitut och centrumbildningar inom olika områden utgör kompletterande resurser för genomförandet av strategin i hela dess bredd. Satsningen på Science Parks i regionens noder ges särskild tyngd i strategin. Föreningslivet och andra aktörer inom den sociala ekonomin anses i VG2020 spela stor roll för att skapa engagemang, bredd och spets i ett utvecklingsarbete som omfattar hela Västra Götaland. Ett aktivt engagemang från företag och företagens organisationer pekar strategin är en förutsättning när förändringsarbetet allt mer bygger på samhandling mellan olika aktörer. Rådgivningsaktörer m.fl. utpekas i strategin också spela en viktig roll. Detsamma gäller fackliga organisationer, inte minst genom den ökade betoningen av att arbetsplatserna i Västra Götaland öppnar upp och agerar engagerat i samverkan med utbildningssystemet. En tät samverkan med statliga verk och myndigheter, och EU, är enligt strategin en förutsättning inom samtliga områden som VG2020 behandlar. Länsstyrelsens uppgift i strategin är att samordna statliga aktörer i länet. Strategin kommuniceras genom befintliga nätverk. Prorektorgruppen, grupperna för Science Parks respektive inkubatorer, kompetensplattformarbetet, kommunchefsgupper är alla exempel på forum där frågor relaterat till VG2020 kan lyftas. Dock anser de deltagare Kontigo pratat med, att VG2020 inte är "en stående punkt på dagordningen". Enligt respondenterna är VG2020 ändå ständigt närvarande vid mötena, eftersom det enligt informanterna är möjligt att inrymma allt i strategin.

Kontigo konstaterar att det finns drygt 50 konkreta insatser relaterade till VG2020:s 32 prioriterade frågor. VG2020 pekar dock inte ut vilken eller vilka aktörer som har ansvaret för genomförandet av insatserna. Syftet med insatserna är att bidra till prioriteringarnas inriktningsmål och delmål (se avsnitt 4). I vilken utsträckning insatserna påverkar målen är dock svårt att utvärdera. Målen är i allmänhet på en övergripande nivå och kan även påverkas av andra faktorer än insatserna i VG2020. Inte heller återges systematiskt i strategin vilka konkreta resultat som förväntas av de olika insatserna annat än att de ska genomföras och att insatserna förväntas bidra till prioriteringens mål. Vår bedömning är att VG2020 är en aktivitetsdominerad strategi, där fokus ligger på att initiera en bredd av aktiviteter/insatser, med gagn för den regionala utvecklingen.



I VG2020 har insatser för i genomsnitt 2 980 miljoner kronor per år beslutats under perioden 2014–2016. VGR utgör den största finansiären. VGR har under perioden finansierat VG2020 med i genomsnitt 1 670 miljoner kronor per år. Den näst största finansiären är privata aktörer som i genomsnitt bidragit med 370 miljoner kronor per år. Därefter följer övriga statliga finansiärer som medfinansierat i genomsnitt 240 miljoner kronor per år. Kommunalförbundens, BRG:s och kommunernas finansiering av VG2020 uppgår till i genomsnitt 228 miljoner per år. Universitet/Högskolor har medfinansierat strategin med i genomsnitt 122 miljoner kronor per år.

FIGUR 3. ANDEL AV GENOMSNISSLIG ÅRLIG FINANSIERING AV VG2020, 2014–2020



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Figur 3 presenterar den relativa omfattningen som aktörsgrupper finansierat VG2020 med under perioden 2014–2016. Andelarna är framräknade från BHU:s årsuppföljningar av VG2020. De insatser som inkluderas är insatser där VGR och/eller minst ett kommunalförbund alternativt BRG varit medfinansiär. Därutöver kan kommunalförbunden eller BRG också medfinansierat strategin genom insatser där VGR inte varit medfinansiär. Dessa medel redovisas inte i figur 3.

VG2020 är Västra Götalandsregionens regionala utvecklingsstrategi. En ofta förekommande fråga i mätningar av resultat och delaktighet kring regionala utvecklingsstrategier är vilka insatser som bör räknas in i strategins resultat och vilka som ligger utanför. I likhet med de flesta andra regionala utvecklingsstrategier inkluderar VG2020 en bred uppsättning prioriteringar och insatser. Detta medför att exempelvis företagorganisationer, universitet och högskolor, forskningsinstitut, myndigheter och kommuner kontinuerligt bidrar till VG2020 utan att organisationerna för den skull ser sina insatser som en del av utvecklingsstrategin.

Företagarna Västra Götaland är till exempel en intresseorganisation som uppmärksammar och driver förändring för att främja för de som driver företag. Hela syftet med Företagarnas verksamhet är att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små- och medelstora företag, något som också är en av VG2020:s prioriteringar. Almis vision är att skapa möjligheter för alla bärkraftiga idéer och företag att utvecklas och erbjuder rådgivning, lån och riskkapital i företagandets alla faser – från idéer till framgångsrika företag. En av VG2020:s prioriteringar är samtidigt att skapa starka förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag. För universitet och högskolor är det en förutsättning att arbeta



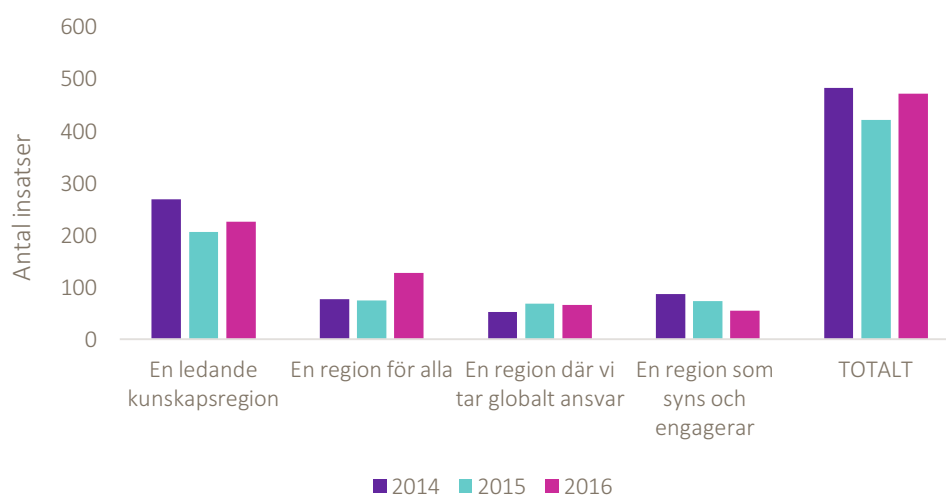
för att attrahera studenter och forskare och öka utbytet med omvärlden, oavsett om det finns som prioritering i VG2020 eller inte. Investeringar i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling hade varit en central verksamhet hos såväl regionala- som nationella infrastrukturmyndigheter, även om prioriteringen inte funnits i VG2020. Länsstyrelsen hade på samma sätt oavsett VG2020 prioriteringen ”Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar”, genomfört sitt uppdrag att med ett långsiktigt perspektiv främja, samordna och leda det regionala arbetet med att förverkliga regeringens politik för energiomställning och minskad klimatpåverkan.

Kontigo anser att den avgränsning som BHU sätter på den årliga uppföljningen av VG2020, att innefatta insatser som beslutats av VGR och/eller kommunalförbunden, kommunerna samt BRG enligt vad som anges ovan är rimligt. Att varje enskild aktör i Västra Götaland skulle bedöma, monetärt värdera och inrapportera sina verksamheter som insatser i VG2020 skulle kräva en omfattande administrativ process.

3.1 Fördelning av insatser mot teman i VG2020

VG2020 har fyra teman: (1) En ledande kunskapsregion, (2) En region för alla, (3) En region där vi tar globalt ansvar och (4) En region som syns och engagerar. Insatserna inom strategin beskrivs i form av 32 prioriterade frågor fördelade på nio områden. Under varje år av uppföljningsperioden 2014–2016 har insatser genomförts inom varje tema och område. Flest beslut om insatser har tagits inom temat ”En ledande kunskapsregion” där sammanlagt 697 beslut fattats. Minst insatser finns inom temat ”En region där vi tar globalt ansvar” som samlat 184 beslut. Temana ”En region för alla” och ”En region som syns och engagerar” har beslutat om 277 respektive 212 insatser.⁵

FIGUR 4. ANTAL INSATSER I VG2020 PER TEMA OCH TOTALT, 2014–2016



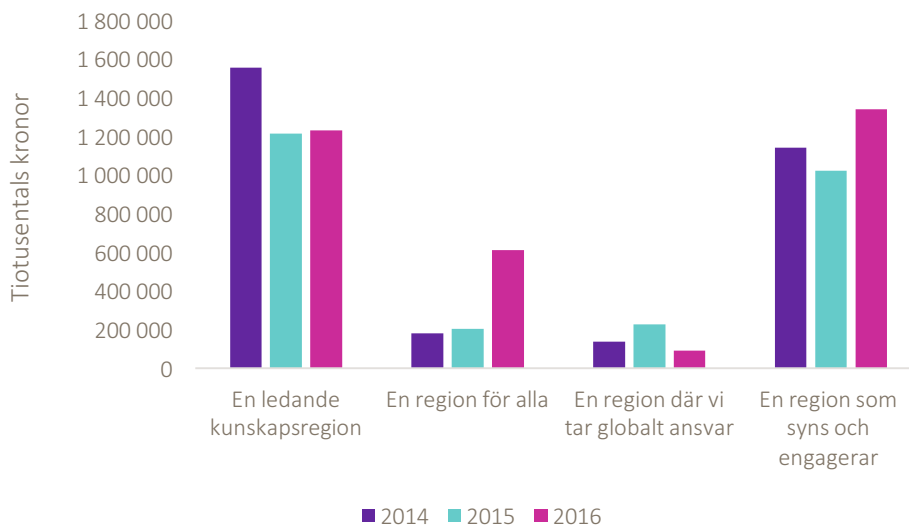
Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

⁵ I BHU:s återrapportering redovisas kulturnämndens insatser inom ”En region som syns och engagerar” för 2014 och 2015. Kulturnämndens insatser redovisas däremot inte för år 2016, något som påverkat redovisade insatser inom temat det året.



Antal insatser korrelerar mot finansieringsvolym. ”En ledande kunskapsregion” har i genomsnitt finansierats med 1 330 miljoner kronor per år, ”En region som syns och engagerar” med 1 167 miljoner kronor, ”En region för alla” med 332 miljoner kronor och ”En region där vi tar globalt ansvar” med 152 miljoner kronor.⁶

FIGUR 5. FINANSIERING PER TEMA OCH ÅR, 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Den betydande allokeringen av resurser mot temat ”En ledande kunskapsregion” speglar VG2020:s funktion som regional utvecklingsstrategi. Länens regionala tillväxtarbete skall stödja den nationella strategin genom att anpassa prioriteringarna i sina regionala utvecklingsstrategier utifrån de regionala utvecklingsförutsättningarna. Prioriteringarna inom temat ”En ledande kunskapsregion” relateras i hög utsträckning till flaggskeppsprioriteringen ”Innovation och förnyelse” i ”En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013”, ramverket för den regionala tillväxtpolitiken vid tidpunkten för framtagandet av VG2020.

I VG2020 anges att Västra Götaland ska vara en ledande kunskapsregion som:

“(...) utgör en samlad satsning på att fortsätta utvecklingen av ett samhälle som präglas av företagsamhet, som attraherar studenter och forskare, som ger starka förutsättningar för utbildning, forskning och innovation, och för ett internationellt konkurrenskraftigt näringsliv. I de senare delarna står regionens särskilda styrkeområden och industriella kluster i centrum och arbetet bedrivs på ett sätt som sätter vår tids stora samhällsutmaningar i centrum. Västra Götaland är landets ledande industri-region. Inom ett antal områden är ambitionen att vi ska vara världsledande. En stark infrastruktur för utveckling krävs i form av Science Parks och andra forsknings- och innovationsmiljöer.”

⁶ Notera att kulturnämndens medel rörande temat ”En region som syns och engagerar” redovisas i BHU:s återrapportering för 2016 (se figur 5), även om nämndens insatser inte redovisas för år 2016 (se figur 4).



I "En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning 2007–2013"⁷ anges att:

"I den allt snabbare utvecklingen i omvärlden är en god förmåga till innovation och förnyelse avgörande för regional konkurrenskraft och entreprenörskap. Därför fodras bra förutsättningar för att Sverige ska vara ett innovativt, företagsamt och konkurrenskraftigt land. Entreprenören och företagaren spelar en avgörande roll för nya innovationer och tillväxt. Företagaren är beroende av en omgivning på lokal, regional och nationell nivå som stimulerar innovation, förnyelse och entreprenörskap. Ett effektivt samspel mellan forskning, näringsliv, offentlig sektor och politiska institutioner är centralt för fungerande innovativa miljöer. Landets gemensamma kunskapsresurser behöver utvecklas och omsätts i nya produkter och arbetstillfällen. Detta förutsätter ett engagemang från många aktörer i det svenska samhället."

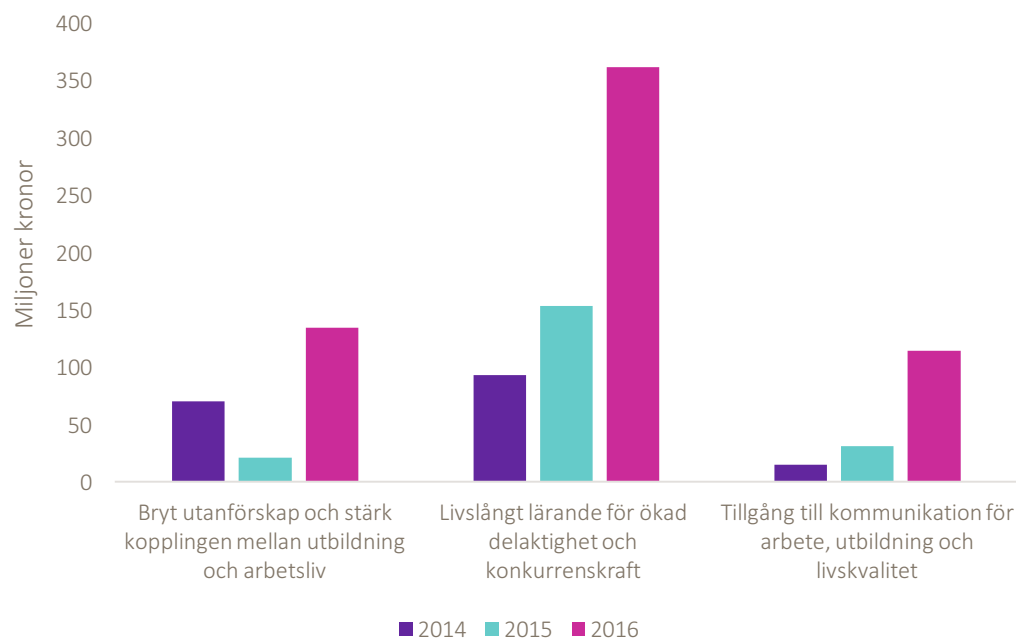
Allokeringen av medel mot temat "En region som syns och engagerar" påverkas av att insatser vid VGR:s kulturnämnd inkluderats i redovisningen. 90 procent av temats finansiering kan relateras till verksamheter inom kulturnämnden. Här återfinns exempelvis finansiering av scenkonst, GöteborgsOperan, Göteborgs Symfoniker, folkskolor och studieförbund. Exkluderas kulturnämndens insatser minskar den årliga genomsnittliga finansieringen av temat från 1 167 miljoner kronor till 117 miljoner kronor. Kontigo anser att inkluderingen av medel knutna till driften av verksamheter inom kultursektorn, förstör resultatet av vad som faktiskt genomförts inom temat "En region som syns och engagerar". Kontigo anser det finns skäl att fundera på om verksamhetsbidrag till exempelvis kulturverksamheter, folkbildning och Science Centers (som redovisas som en post inom temat "En region för alla") bör redovisas som insatser i VG2020. Inkluderas verksamhetsbidrag och finansiering av viss ordinarie verksamhet bör det tydligare anges varför vissa verksamheter inkluderas som en del av VG2020 medan andra inte gör det.

Temat "En region för alla" handlar om att öka satsningarna på att ge invånarna i hela Västra Götaland bra möjligheter att utvecklas med betoning på utbildning, arbete och kommunikationer. Alla ungdomar ska ges förutsättning att få bra ingångar i samhället. Tendensen att många med sämre stöd hemifrån hamnar i utanförskap eller att invånare med utländsk bakgrund utsätts för diskriminering ska brytas. Relativt temats betydelse för hållbar regional utveckling har resursallokeringen mot temat varit lågt. Under 2016 har dock antalet insatser inom temat ökat. Inom områdena "Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft" och "Bryt utanförskap och stärk kopplingen mellan utbildning och arbetsliv" har resursallokeringen ökat med 208 miljoner kronor respektive 113 miljoner kronor mellan 2015 och 2016. En bidragande orsak till den ökade resursallokeringen är sannolikt att 2 av BHU:s 5 rekommendationer som beslutades 2015 finns inom området "Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft" och 3 av BHU:s 5 rekommendationer finns inom området "Bryt utanförskap och stärk kopplingen mellan utbildning och arbetsliv".

⁷ Regeringen (2007). "En nationell strategi för regional konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning".



FIGUR 6. ALLOKERING AV RESURSER INOM TEMAT "EN REGION FÖR ALLA", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Temat "En region där vi tar globalt ansvar" handlar om att öka takten i omställningen till ett hållbart samhälle på områden som berör utvecklingen i andra delar av världen. Genom ett starkt omställningsarbete antas konkurrenskraften och förutsättningarna för långsiktigt hållbar utveckling öka i Västra Götaland. Relativt andra teman har få insatser genomförts inom "En region där vi tar globalt ansvar". Finansieringen inom "En region där vi tar globalt ansvar" är lägre jämfört med andra teman i VG2020. Sett till den tonvikt som miljöomställningen har i arbetet med hållbar regional utveckling kan allokeringen av resurser mot temat anses lågt. Insatserna inom temat inkluderar å andra sidan en rad överenskommelser, framtagande av faktaunderlag, framtagande av strategier och planer, dialogmöten samt insatser inom handlingsprogrammen för livsmedel och gröna näringar, hållbara transporter, hållbar energi respektive life science. Insatserna inom handlingsprogrammen återkommer inom flera teman, vilket gör att någon insats inom "En region där vi tar globalt ansvar" kan ha redovisats inom ett annat tema i VG2020.

Referenser till handlingsprogram återkommer inom flera teman i VG2020. Sättet att arbeta med handlingsprogram anser Kontigo är bra. Det skapar möjlighet att konkretisera styrning och resultatuppföljning av VG2020 genom handlingsprogramsspecifika insatser. Inom exempelvis handlingsprogrammet för Life Science har man kunnat visa på en stark resursmobilisering och pekat på regionens styrkeområden och utvecklingsbehov (såsom t.ex. styrkan inom klinisk forskning och behovet av att utveckla innovation och företagande). Resultatet från programmet har varit att insatserna som genomförts visar på en god uppväxling av regionens satsade medel. De nära 90 mkr som regionen finansierar insatser med motfinansieras med strax över 190 mkr från övriga aktörer. Av dessa medel kommer nära 50 mkr från privat sektor och 62 mkr från nationell nivå och EU. Vilket innebär att substantiellt inflöde av resurser till det "regionala systemet". Också handlingsprogrammet för Hållbar energi har resursmobiliserat regionen runt viktiga utmaningar (såsom exempelvis energiomställningens i industrin). Insatser som drivits inom programmet visar på en god uppväxling av VGR:s satsade medel. De



nära 72 mkr som VGR finansierat i insatser har motfinansierats med strax över 152 mkr från övriga aktörer. Av dessa medel kommer nära 36 mkr från privat sektor. På liknande sätt har handlingsprogrammet för Livsmedel och gröna näringar mobiliserat 173 mkr varav 88 mkr från VGR och handlingsprogrammet för Hållbara transporter 259 mkr varav 66 mkr från VGR. Nämnda medel ingår i redovisningen av VG2020:s finansiering.

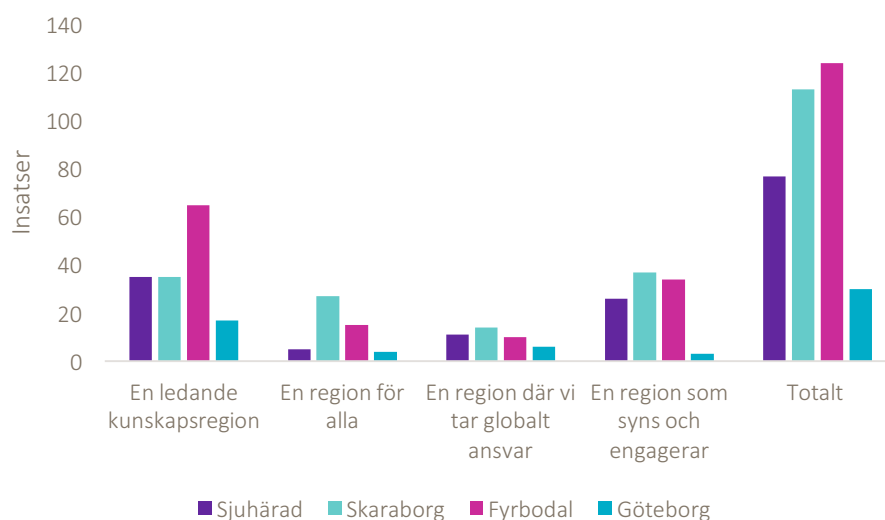
3.2 Implementering av insatser genom delregionala genomförandeplaner, regionala strategier, planer och program

Delregionala genomförandeplaner

För att implementera VG2020 utifrån delregionala förutsättningar, har kommunalförbunden i Västra Götaland framarbetat delregionala genomförandeplaner. De delregionala genomförandeplanerna har antagits av de 4 kommunalförbunden i länet i syfte att peka ut prioriteringar i VG2020 som det enskilda kommunalförbundet kommer fokusera sitt utvecklingsarbete mot.

Antalet prioriteringar varierar mellan kommunalförbunden. Sjuhärads kommunalförbund har valt 9 av totalt 32 prioriteringar, Skaraborg 19 prioriteringar, Fyrbodals kommunalförbund 20 prioriteringar, Göteborgsregionen 32 prioriteringar. Jämfört andra kommunalförbund har Göteborgsregionen ett annat upplägg på sin genomförande plan. Istället för en separat genomförandeplan utgår Göteborgsregionens arbete utifrån Budget och verksamhetsinriktning för Göteborgsregionen, Verksamhetsplan för Business Region Göteborg, mål och strategidokumentet Hållbar tillväxt samt mål och strategidokumentet Strukturbild.

FIGUR 7. ANTAL INSATSER PER TEMA SOM BESLUTATS AV RESPEKTIVE KOMMUNALFÖRBUND, 2014–2016



Not: I figuren redovisas de delregionala tillväxtmedel som delegeras kommunalförbunden och BRG inklusive kommunernas och kommunalförbundens finansiering plus eventuell annan medfinansiering. BRG inkluderas tillsammans med kommunalförbundet Göteborg i stapeln "Göteborg".

Källa: BHU (2015, 2016, 2017)



I likhet med den samlade bilden för VG2020 har kommunalförbunden genomfört flest insatser inom temat "En ledande kunskapsregion" Därefter inom temat "En region som syns och engagerar". Utifrån den bild som ges i BHU:s återrapporteringar är Fyrbodal det kommunalförbund som tagit beslut om flest insatser inom VG2020. Följt av kommunalförbundet Skaraborg. Kommunalförbundet Skaraborg bedömer vi presenterar ett intressant upplägg på sin delregionala genomförandeplan. Genomförandeplanen inkluderar åtgärds mål mot vilka insatserna styrs. Denna resultatnivå bedömer vi är intressant också för VG2020 då vi upplever att den uppföljningsbarheten mot insatserna saknas i nuläget.

I intervjuerna med kommunchefen och kommunalförbundet bedöms de viktigaste resultaten av VG2020 vara en stärkt samverkan och nätverkande mellan aktörer på delregional nivå, mellan delregionala aktörer (exempelvis strukturbildsarbete) och mellan aktörer på delregional nivå och regional nivå. Vid samtalen om väsentliga insatser lyfts främst insatser inom temat "En region för alla". Exempel på konkreta insatser som återkommande nämns är SY-online, REKAS, *Praktikplatsen.se* och *Aktivitetsplatsen.se*.

Regionala strategier, planer och program

På regional nivå finns många strategier, planer och program framtagna. Dessa har direkt eller indirekt bäring mot prioriteringarna i VG2020. Flera av dokumenten nämner i generella termer att de styr mot VG2020 även om VG2020 sällan genomsyrar dokumenten. Innehållet i dokumenten är i samklang med innehållet i VG2020, men det saknas oftast en utvecklad beskrivning kring planernas, strategiernas respektive programmets bidrag till VG2020. De generella perspektiven är den största gemensamma nämnaren mellan VG2020 och andra dokument. Hållbarhet finns i det närmaste samtliga strategier, planer och program. Dock redovisas inte att hållbarheten i dokumenten finns som ett resultat av ambitionen med en hållbar regional utveckling i VG2020.

Insatser rörande miljö/klimat/energi/konsumtion behandlas utöver VG2020 inom ramen för en mängd olika dokument där VGR är ansvarig. "Miljöprogram för VGR:s verksamheter 2014–2016" har paralleller till samtliga insatser inom området "Ett resurssmart samhälle med minskad klimatpåverkan". VG2020 nämns å andra sidan inte konkret i dokumentet. Däremot finns en tydlig koppling i programmet mellan insatserna och den vision som finns i Västra Götaland om "Det goda livet". Också den interna miljöplan som togs av regionfullmäktige i oktober 2016 hänvisar till "Det goda livet" men omnämner inte VG2020. Dock återspeglar samtliga frågor i miljöplanen VG2020 området "Ett resurssmart samhälle med minskad klimatpåverkan". Miljönämnden fastslog i december 2016 "Västra Götalandsregionens program för cirkulärt mode och hållbara miljöer 2017–2020". Programmet refererar till VG2020 som en garant för VGR:s arbete med jämställdhet, integration, klimat/miljö samt internationisering. Ambitionen med programmet relaterar i hög utsträckning till insatser inom VG2020:s område "Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer".

Västra Götalandsregionens program för internationella forsknings- och innovationssamarbeten 2017–2020 ersätter det tidigare handlingsprogrammet 2014–2020. Programmets övergripande mål anger att Västra Götaland fortsatt ska vara en ledande kunskaps- och industriregion samt världsledande inom ett antal utpekade styrkeområden. Inriktningen i programmet relaterar i hög utsträckning till temat "En ledande kunskapsregion" i VG2020. Genomförda insatser inom programmet omfattar bland annat utveckling av hälso- och sjukvårdens kompetens inom internationella forsknings- och innovationssamarbeten respektive stärkta samarbeten med Region Skåne och Stockholms läns landsting gällande deltagande i Horizon 2020.



Det regionala trafikförsörjningsprogrammet för Västra Götaland som antogs av regionfullmäktige i november 2016 utgör det övergripande styrdokumentet för kollektivtrafikens utveckling. Programmet hänvisar till VG2020, men mer indirekt än direkt. Istället refereras mot Västra Götalands vision – det goda livet – som programmet pekar på en utvecklad och hållbar kollektivtrafik bidrar till. En gång nämns VG2020 i direkta ordalag, då i förbigående när det gäller regionens pendlingsnav "(...) dessa är också utpekade som tillväxtmotorer i VG2020".

Västra Götalands regionala kulturplan 2016–2019 hänvisar till visionen "det goda livet". "Med vår nya kulturplan finns en ambition att utveckla det goda livet för invånarna i Västra Götaland." VG2020 nämns i termer av en strategi bakom kulturpolitiken; kultur för att öka regionens attraktivitet. Kulturplanen återger innehållet i VG2020 avseende kulturområdet. Då det ännu inte finns någon samlad uppföljning av kulturplanen 2016–2019 kommenterar vi istället det kulturstrategiska arbetet 2013–2015. Vi kan konstatera att det kulturstrategiska arbetet i Västra Götaland under perioden riktats mot insatser som relaterar mot VG2020. De kulturstrategiska huvudområdena "vidga deltagande", "gynna nyskapande", "nyttja tekniken", "utveckla kapaciteten" och "öka internationaliseringen" reflekterar alla insatser inom VG2020:s område "En region som syns och engagerar". Ett stort antal aktiviteter har bedrivits mot dessa insatser. Tabellen nedan redovisar antalet organisationer som bedrivit verksamhet mot respektive insats/område.

TABELL 3. ANTAL ORGANISATIONER SOM GENOMFÖRT INSATSER MOT DE KULTURSTRATEGISKA HUVUDOMRÅDEN

Vidga deltagandet	Gynna nyskapande	Nyttja tekniken	Utveckla kapaciteten	Öka internationaliseringen
94	84	19	115	29

Källa: VGR (2016)

Handlingsprogrammen för Hållbar energi, Hållbara transporter, Livsmedel och gröna näringar, respektive Life Science är en konkretisering av insatser inom flera teman i VG2020. Syftet med handlingsprogrammen är att fungera som strategiska verktyg i förverkligandet av Visionen och VG2020. Genom handlingsprogrammen är ambitionen att såväl enskilda projekt som annan verksamhet inom VGR tydligare kan orienteras mot de utmaningar och mål som identifierats i Visionen och VG2020. Utvärderingen av handlingsprogrammen under 2016 drar den övergripande slutsatsen att handlingsprogrammen är tydligt utmaningsdrivna och/eller knutna till en smart specialisering för regionen. Programmen bidrar till att skapa möjligheter att möta identifierade samhällsutmaningar. Målen relaterar väl till de samhällsutmaningar som identifieras i VG2020. Samtidigt finns vad vi skulle kunna kalla ett spänningsfält mellan det utmaningsdrivna och det som bygger på en smart specialisering. Tonvikten faller här lite olika mellan de olika programmen, där t.ex. programmet för Life Science mera tenderar att luta åt smart specialisering medan programmet för hållbar energi har en tydligare tendens åt det utmaningsdrivna. Kontigo menar att skillnaden mellan programmen delvis kan speglas av olika traditioner mellan de olika nämnderna, där regionutvecklingsnämnden mera har erfarenheten av att arbeta med inriktning mot smart specialisering medan t.ex. miljönämnden har närmare till hands att arbeta utmaningsdrivet. I utvärderingen konstaterades att 73 procent av insatserna inom handlingsprogrammen hade koppling mot något tema i VG2020. 12 procent av insatserna hade koppling mot flera teman. Att 27 procent av insatserna inte uppvisar koppling mot något tema beror i huvudsak på att relationen mellan insatsen och VG2020 är otydligt beskrivet i projekt/verksamhetsbeskrivningen. Att det för vissa insatser är svårt att hitta en tydlig koppling mot VG2020 kan också antas bero på att handlingsprogrammen är framtagna innan VG2020 lanserades. Dock är handlingsprogrammets åtgärdsområden liksom temana i VG2020 så pass breda att det ändå borde vara möjligt att i än högre utsträckning



harmoniserat insatserna i handlingsprogrammet mot det utvecklingsarbetet som definieras av VG2020 från år 2014.

TABELL 4. INSATSERNA I HANDLINGSPROGRAMMEN EFTER TEMAN I VG2020

	Hållbar energi	Hållbara transporter	Livsmedel och gröna näringar	Life Science
En ledande kunskapsregion	9	15	21	22
En region för alla	0	5	1	0
En region som tar globalt ansvar	22	30	7	0
En region som syns och engagerar	0	1	0	1
Koppling mot flera områden	6	14	4	1
Ingen tydlig koppling	31	11	9	6

Källa: VGR (2016)

De regionalt framtagna strategierna, planerna och programmen ser VG2020 som argument för sin egen existens. Initieringen av strategier, planer och program som en del i genomförandet av VG2020 är således uppnått. Däremot anser Kontigo att samordningen mellan regionens många dokument skulle kunna stärkas genom att de strategier, planer och program med bäring mot VG2020, i högre utsträckning tydliggör sitt tänkta bidrag till strategin. Sett till det ytliga resonemang som förs om VG2020 i dokumenten, ges uppfattningen att kopplingen mellan VG2020 och de studerade dokumenten är svagt.

3.3 En ledande kunskapsregion

Temat "En ledande kunskapsregion" inkluderar områdena "Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande" och "Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden". Inom "Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande" finns prioriteringarna:

- Stimulera ökat entreprenörskap
- Skapa förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag
- Främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag

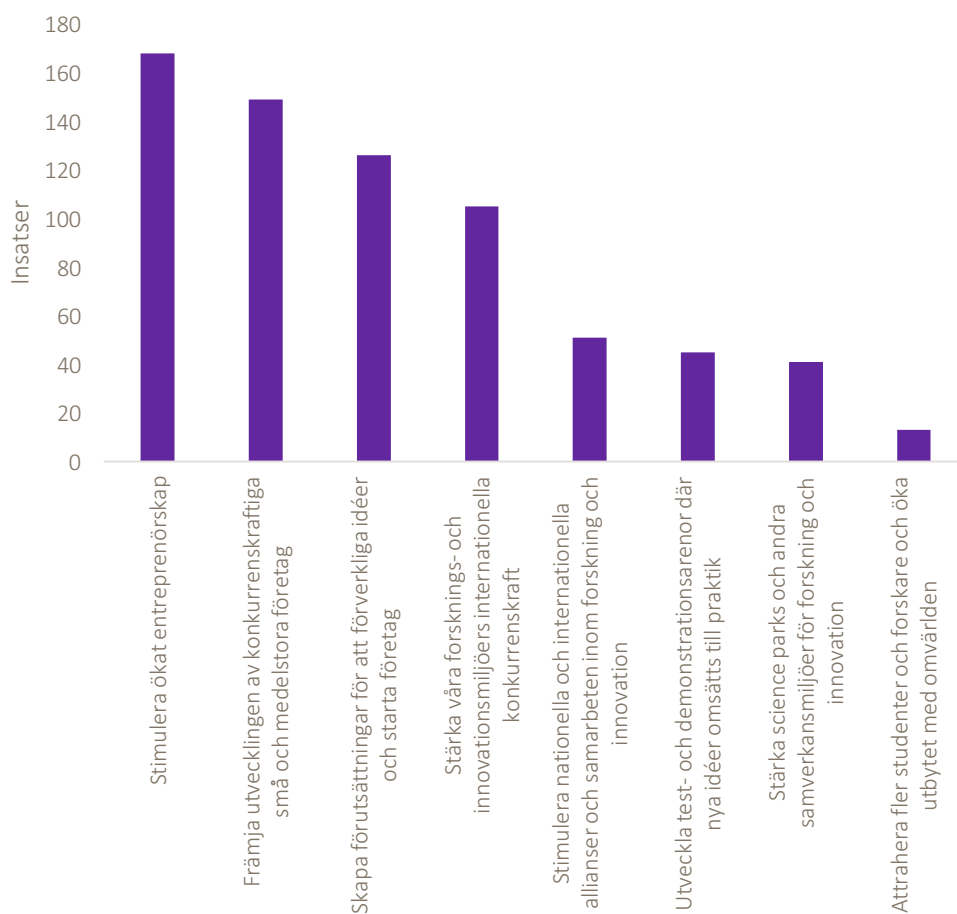
Inom "Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden" finns prioriteringarna:



- Attrahera fler studenter och forskare och öka utbytet med omvärlden
- Stärka våra forsknings- och innovationsmiljöers internationella konkurrenskraft
- Utveckla test- och demonstrationsarenor där nya idéer omsätts till praktik
- Stimulera nationella och internationella allianser och samarbeten inom forskning och innovation
- Stärka science parks och andra samverkansmiljöer för forskning och innovation

Under perioden 2014–2016 har 698 insatser genomförts. 168 insatserna har genomförts för att stimulera ett ökat entreprenörskap, 149 insatser har genomförts för att främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag och 126 insatser har genomförts för att skapa förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag. Genomförandet av temat "En ledande kunskapsregion" domineras halvvägs in i perioden av näringslivsfrämjande insatser (63 %) medan betydligt färre insatser inom temat (37 %) har genomförts för att kraftsamla kring regionens styrkeområden.

FIGUR 8. ANTAL INSATSER PER PRIORITERING INOM TEMAT "EN LEDANDE KUNSKAPSREGION", 2014–2016

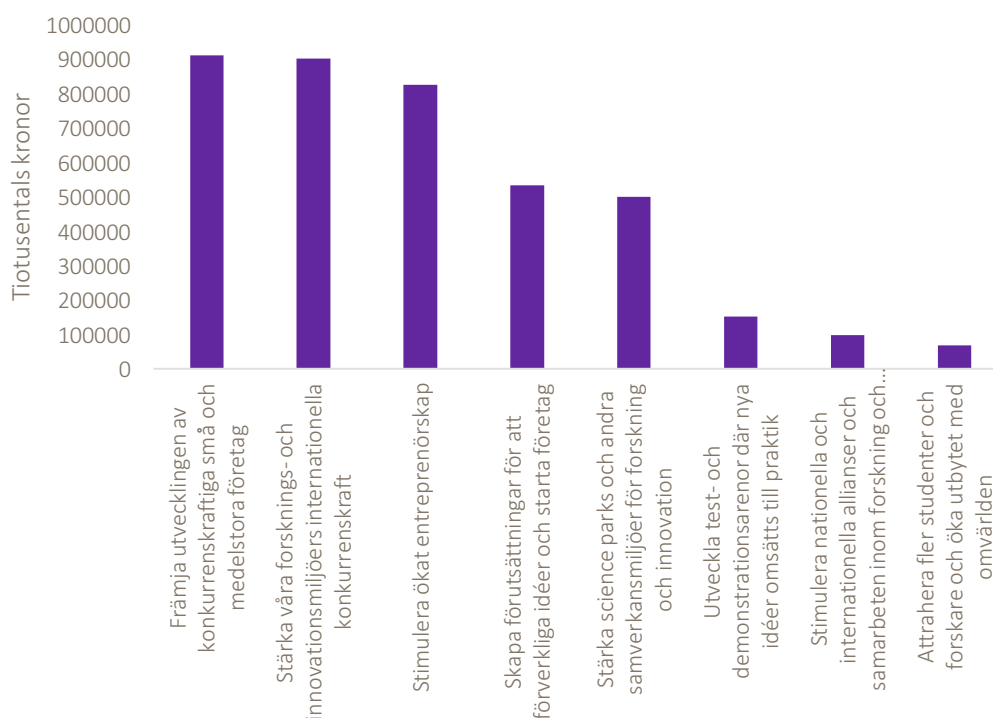


Källa: BHU (2015, 2016, 2017)



Fördelningen mellan prioriteringarna förändras något ifall vi istället ser till finansiering per prioritering. Insatser riktade mot ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande dominerar förvisso fortfarande med 57 procent av allokerade resurser inom temat. Däremot allokeras i det närmaste lika mycket medel till prioriteringen ”stärka våra forsknings- och innovationsmiljöers konkurrenskraft” som till prioriteringen ”främja utvecklingen av konkurrenskraftiga små och medelstora företag” vilket medför att 43 procent av insatserna (sett till medelstilleddning) riktas mot internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden.

FIGUR 9 FINANSIERING PER PRIORITERING INOM TEMAT "EN LEDANDE KUNSKAPSREGION", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Kontigos bedömning är att texterna i VG2020 presenterar 16 konkreta aktiviteter kopplade mot någon av de 8 prioriteringarna. Aktiviteterna utgör framförallt initiering av insatser men kan också vara framtagande av strategier, stöd i samverkansprocesser och utveckling av befintliga forum. I VG2020 anges inte vilket resultat som förväntas av aktiviteterna annat än att de ska genomföras.

Sett utifrån ett programlogikperspektiv utgör insatserna aktiviteter där resultatet är digitalt. Antingen genomförs aktiviteten eller så gör den inte det. Då målen i VG2020 (se nästa avsnitt) är på en övergripande och i flera fall effektmässig nivå finns brister i möjligheten att härleda hur insatserna faktiskt har bidragit till målen. Kontigo anser det skulle finnas fördelar med resultatmål i VG2020 som relaterar till förväntat utfall från insatserna. I nuvarande målstruktur kan vi konstatera att insatser genomförts, men inte om insatserna uppnått förväntat resultat, då sådana mål överlag saknas. Tabell 5 presenterar prioriteringar, insatser (uttryckt som sammandrag utifrån löptexterna i VG2020) och exempel på insatsernas utfall (resultat) per område.



TABELL 5. OMRÅDEN, INSATSER, EXEMPEL PÅ RESULTAT INOM TEMAT "EN LEDANDE KUNSKAPSREGION"

OMRÅDE Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande			OMRÅDE Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden		
PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT	PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT
Stimulera ökat entreprenörskap och intraprenörskap	Processer och aktiviteter som synliggör och stimulerar drivkrafterna bakom kreativitet, entreprenör- och intraprenörskap ska drivas, skolungdomar och studenter prioriteras och jämställdhetsaspekten är central. Satsningar på att främja barns- och ungdomars nyfikenhet och kreativitet ska fortsätta, t ex via Science Centers.	Drivhusen, STAR, UF, Att vara entreprenör, Företagsamma Västra Hisingen, Ungt entreprenörskap på landsbygden, verksamhet vid Science centers och verksamhet vid skolor	Attrahera fler studenter och forskare och öka utbytet med omvärlden	Identifiera centrala aktiviteter att driva samordnat i Västsverige där exempel på frågor som bör hanteras är tillgång till studentbostäder, internationella utbyten, utvecklade utbildningsformer och starkare koppling till samhället	Träff mellan Regionfullmäktiges presidium och västsvenska studentkårer, MoRE Arbete inom Earllall Mobility Academy, Talent Attraction, Global Talent Gothenburg/West Sweden
Stimulera ökat entreprenörskap och intraprenörskap	Insatser för ökad förståelse för kreativitetens betydelse. Fler satsningar för att öka kreativitet i privata, offentliga och ideella verksamheter ska genomföras.	Handlingsprogram för att utveckla de kulturella och kreativa näringarna, Innovationsplattformen	Positionera internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer	Strategier för lärosätenas prioriterade FoU-områden	Satsningarna på forsknings- och innovationsmiljöerna, Centrum för molekylär biologi, Gothia Forum, LIGHTer Lättviktsarena, Kemiindustriklustret
Skapa starka förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag	Insatser särskilt fokuserat till tjänster som vård omsorg, kkn, socialt entreprenörskap osv.	ASF (Arbetsintegrerade Sociala Företag)	Positionera internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer	Aktiviteter för att stödja profilering och samarbeten mellan regionens lärosäte	De sex strategiska forskningssamarbetena mellan lärosätena, Produktion som Fol miljö
Skapa starka förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag	Insatser för att utveckla finansieringsformer och modeller som tar hänsyn till jämställda, socialt och miljömässigt hållbara idéer.	Förbättrad kvalitet på och tillgängligheten på nyföretagarrådgivningen Satsningar på nyföretagarrådgivning på olika språk Utbildning och riktlinjer för 1:1 och ERUF-handläggare rörande jämställdhetsintegrerad handläggning KVINN	Positionera internationellt konkurrenskraftiga forsknings- och innovationsmiljöer	Stödja samverkan mellan näringsliv, akademi, institut och offentliga aktörer	Handlingsprogrammen, SWPTC (vindkraftstekniskt centrum, Smart Textiles, Sahlgrenska center för S&M



Skapa starka förutsättningar för att förverkliga idéer och starta företag	Insatser som underlättar för kunskapsbaserade nya idéer och avknoppningar ska främjas. Inkubatorer är centrala för genomförandet	Medfinansiering av regionens 8 inkubatorer, VINK (Västsvenska inkubatorers kvalitetsutveckling)	Utveckla test- och demonstrationsarenor där nya idéer omsätts till praktik	Insatser för öppen innovation, test och demonstration.	Electricity, ReVeRe, SIM2020, AstaZero, ReVeRe, V-ICT Lab, PICTA
Främja utvecklingen hos små och medelstora företag	Insatser för kunskapsöverföring mellan SMF och akademien, industri/forskningsinstitut och industriella centra. Satsningar på kunskap, kreativitet, kapital och internationalisering	Handlingsprogram för att främja konkurrenskraftiga SMF, Ökat antalet behovs- och affärsutvecklingsanalyser samt analyser av företagens internationaliseringspotential, Industriell Dynamik	Stimulera nationella och internationella allianser och samarbeten inom forskning och innovation	Insatser för att kombinera resurser från olika program	Internationella forsknings- och innovationssamarbeten, EU-kortet, CelluTex, ERA-Net, Tjänst vid Gothia Forum/Sahlgrenska för att öka hälso- och sjukvårdens deltagande i Horisont2020, Lobbyarbeten mot nationell nivå och EU kring de prioriterade regionala styrkeområdena
			Stärka Science Parks och andra samverkansmiljöer för forskning och innovation	Utveckling av Science Parks som fokuserar på starka områden med relevans för den omgivande delen av regionen.	Borås Science Parks startar upp GIC (The Game Incubator), En ny arena etableras på Lindholmen Science Park, Rymdinkubator "Park annual", Utökad innovationssupport, Stärkt funktion för öppna arenor vid Science Park, Virtual Manufacturing, Bio-X

Insatser har genomförts mot samtliga prioriteringar inom områdena. Vissa insatser har varit av stödande karaktär som exempelvis verksamhetsbidrag till Unga företagare, Drivhusen och Science Center. Stödande insatser utgörs även av medfinansiering utav regionens 8 inkubatorer och stöd till regionens Science Parks. I något fall har insatserna inneburit finansiering av en tjänst i syfte att stärka regionens samarbeten inom forskning och innovation. I andra fall har insatser genomförts inom handlingsprogram eller strategier för att till exempel stödja insatser för kunskapsöverföring mellan små och medelstora företag och akademien eller aktiviteter för att stödja profilering och samarbeten mellan regionens lärosäte. Bland insatserna återfinns också finansiering av ett flertal projekt däribland MoRe för forskarutbyte mellan internationella lärosäten. Bland genomförda insatser finns också rena utbildningsinsatser för till exempel handläggare kring jämställdhetsfrågor.

Insatser inom området inkluderar också användning av alla finansieringsverktyg som VGR ansvarar för. Investeringsstöd, internationalisering, EU-kortet, konsultcheckar, nystartade innovativa företag och strukturer för förmedling av rådgivning rörande entreprenörskap. FoU-kortet lyfts fram bland handläggare vid VGR som en viktig och unik insats som genomförs inom ramen för VG2020. FoU-



kortet erbjuder stöd till forskningsprojekt som ska hjälpa företag att ta fram ny vetenskaplig kunskap och kompetens för att utveckla tjänster, varor och processer.

Ett annat exempel på insats är finansiering av etablerade forsknings-/samverkansmiljöer som exempelvis Smart Textiles som driver över 450 forsknings- och företagsprojekt. Smart Textiles är en erkänd motor i svensk textilindustri men även en etablerad internationell aktör. På Smart Textiles ges forskare och näringsliv möjlighet att ta fram innovationer som ger fördelar för industri, sjukvård och miljö. Det speciella med Smart Textiles är den öppna miljö som verksamheten erbjuder där forskning, näringsliv, institutioner och offentlig sektor möts för att finna framtidens lösningar idag. Smart Textiles är en del av Högskolan i Borås och erbjuder ett heltäckande koncept med tyngdpunkten på experimentell forskning, prototypframtagning och ekonomiskt stöd.

3.4 En region för alla

Temat "En region för alla" inkluderar 3 områden. "Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv" inkluderar prioriteringarna:

- Skapa förutsättningar för att förverkliga för unga till praktik, ferieplatser och mentorer
- Kraftsamling på ökad samverkan mellan eftergymnasial utbildning och arbetslivet
- Främja ett arbetsliv som aktivt engagerar sig för barn och ungdom
- Lösa urbana utmaningar i de större städerna

Prioriteringen "Lösa urbana utmaningar i de större städerna" använder i de årliga uppföljningsrapporterna namnet "Lösa större städernas utmaningar kring utanförskap och segregation" som är prioriteringens namn i kortversionen av VG2020.

Området "Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft" innehåller prioriteringarna:

- Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhoppet från skolan ska minska
- Förkorta och förenkla vägen till arbetsmarknaden genom vägledning och validering
- Effektiv kompetensförsörjning och livslångt lärande i företag och organisationer
- Utveckla samordning inom utbildningssystemen för att möta framtidens kompetensbehov

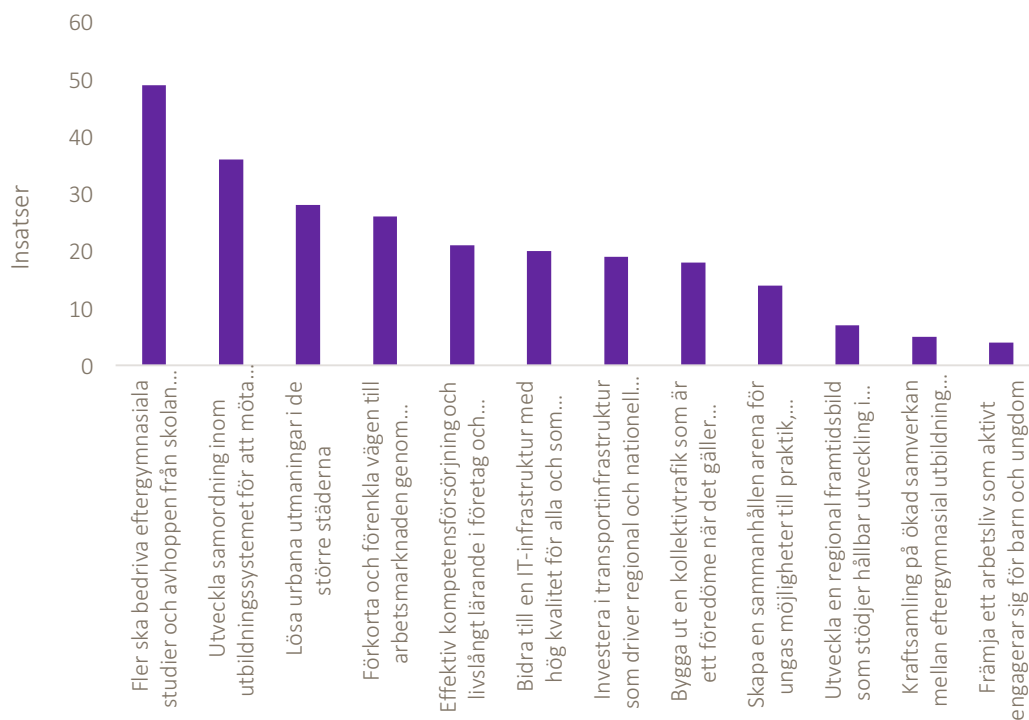
Området "Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet" presenterar prioriteringarna:

- Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling
- Bygga ut en kollektivtrafik som är ett föredöme när det gäller kvalitet och hållbarhet
- Bidra till en IT-infrastruktur med hög kvalitet för alla som främjar hållbarhet
- Utveckla en regional framtidsbild som stödjer hållbar utveckling i Västra Götaland



Under perioden 2014–2016 har 247 insatser genomförts inom de 12 prioriteringarna. Tonvikten av insatserna har riktats mot prioriteringarna "Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhoppet från skolan ska minska" (49 insatser) och "Utveckla samordning inom utbildningssystemet för att möta framtidens kompetensbehov" (36 insatser). Finansieringen av dessa prioriteringar utgör 29 procent respektive 13 procent av den totala finansieringen av temat.

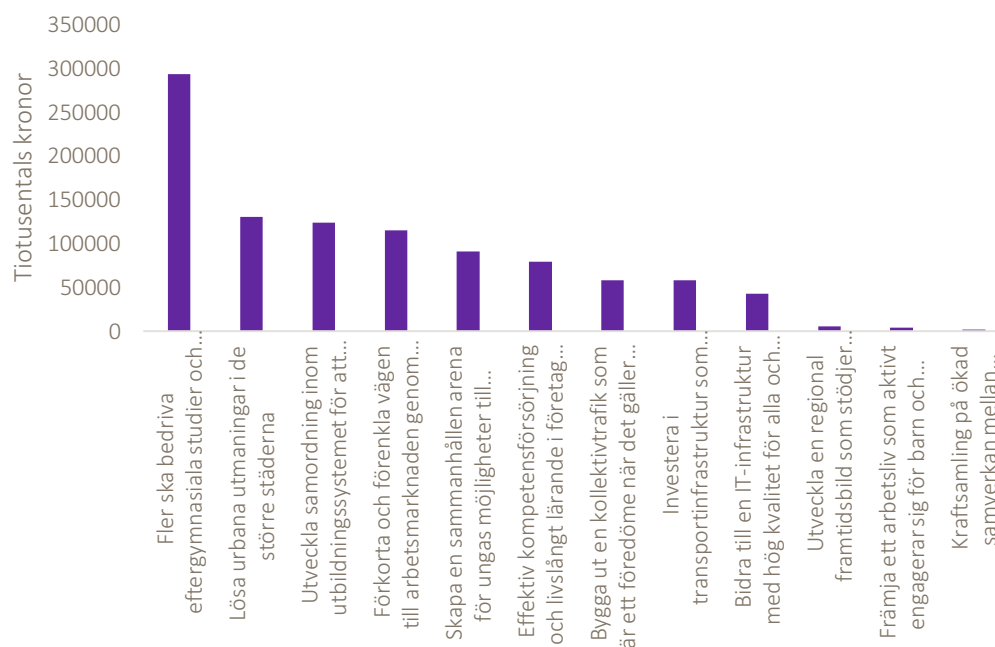
FIGUR 10. ANTAL INSATSER PER PRIORITERING INOM TEMAT "EN REGION FÖR ALLA", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)



FIGUR 11. FINANSIERING PER PRIORITET INOM TEMAT "EN REGION FÖR ALLA", 2014–2020

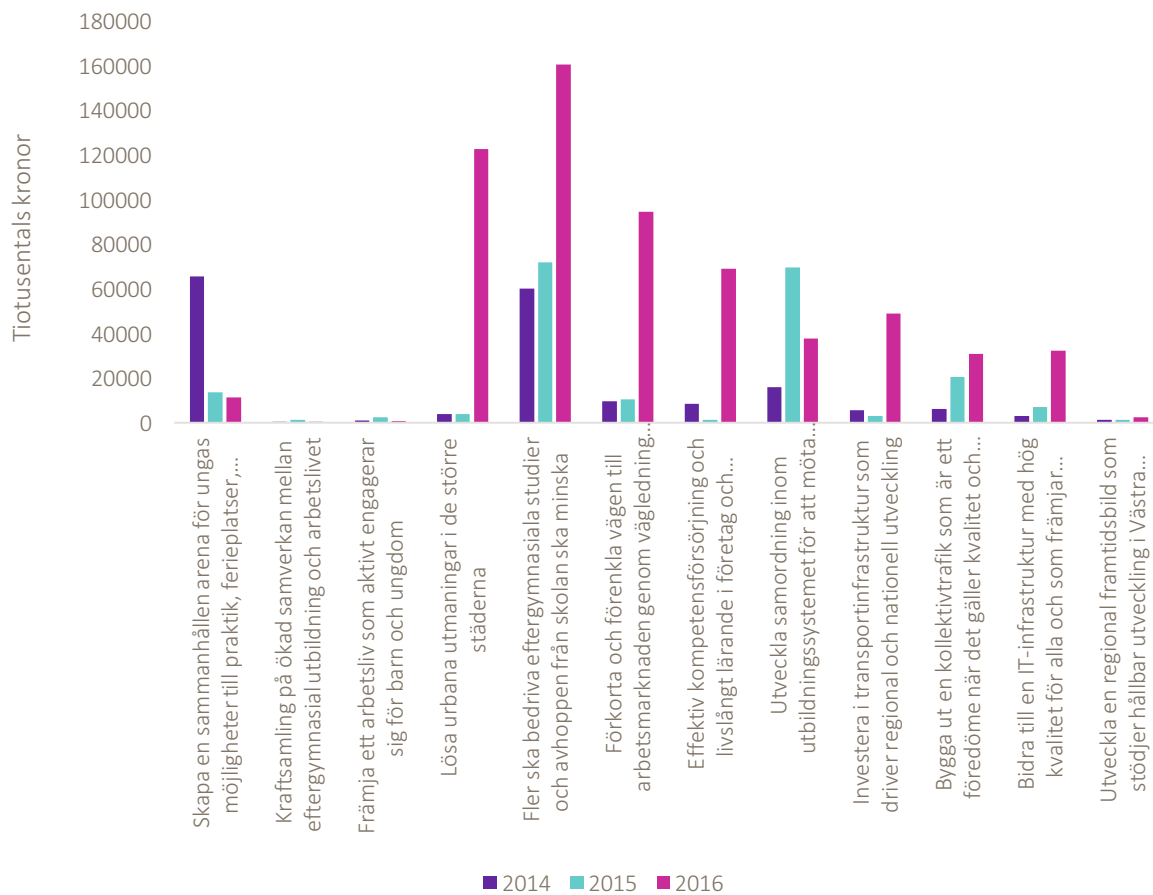


Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Finansieringen av temat har ökat kraftigt under utvärderingsperioden Från 180 MSEK år 2014 till 607 MSEK år 2016. Ökningen sker i samband med de rekommendationer BHU riktar mot områden inom temat. Det finns därför anledning att anta att BHU:s rekommendationer kan bidragit till ökningen av medel till temat. Framförallt har prioriteringarna "Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhopp från skolan ska minska", "Lösen urbana utmaningar i de större städerna", "Förkorta och förenkla vägen till arbetsmarknaden genom vägledning och validering" samt "Effektiv kompetensförsörjning och livslångt lärande i företag och organisationer" ökat i finansieringsvolym efter BHU:s rekommendationer. Nämnade prioriteringar speglar BHU:s rekommendationer "Skapa förutsättningar för bättre matchning mellan utbildning och arbetsmarknadens behov", "Insatser för att öka antalet ungdomar med fullföljd grundskola och gymnasieutbildning" och "Underlätta ungdomars och nyanländas insteg på arbetsmarknaden"



FIGUR 12. ALLOKERINGEN MELLAN PRIORITERINGAR OCH ÅR INOM TEMAT "EN REGION FÖR ALLA", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Kopplat mot de 12 prioriteringarna bedömer Kontigo det finns 22 konkreta aktiviteter i VG2020. Aktiviteterna utgör framförallt initiering av insatser men även uttalade ambitioner om samverkan, etablering av arbetsstrukturer och samarbetsformer. Liksom för övriga teman anges inte vad som förväntas av insatserna, annat än att insatserna ska genomföras och att insatserna förväntas bidra till områdenas måluppfyllelse. Tabell 6 presenterar prioriteringar, insatser (uttryckt som sammandrag utifrån löptexterna i VG2020) och exempel på insatsernas utfall (resultat) per område.



TABELL 6. OMRÅDEN, INSATSER, EXEMPEL PÅ RESULTAT INOM TEMAT "EN REGION FÖR ALLA"

OMRÅDE Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv			OMRÅDE Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft		
PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT	PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT
Skapa goda möjligheter för unga till praktik, ferieplatser, mentorer	Insatser så att praktikplatsen.se utvecklas	Praktikplatsen.se Aktivitetsplatsen.se Intize mentorsprogram	Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhoppet från skolan ska minska	Gemensam kraftsamling i samverkan med det civila samhället för att minska avhoppet från undervisningen	Handlingsprogram Fullföljda studier, Konferens fullföljd grundskola och gymnasiegång, Modell för de sociala investeringsmedlen, verksamheter vid Science Center, Kartläggning av verksamhet och metoder kopplat till skolavhopp och utveckla strategier, En skola för alla, FSGR
Kraftsamling på ökad samverkan mellan eftergymnasial utbildning och arbetslivet	Gemensam strategi för att utveckla formerna för arbetslivsanknytning genom utbildning, mentorskap, praktikplatser och examensarbeten	Hållbart mentorskap väst	Fler ska bedriva eftergymnasiala studier och avhoppet från skolan ska minska	Insatser för att minska könstraditionella val. En gemensam strategi tas fram och genomförs i Västra Götaland	Verksamheter vid Science Center
Kraftsamling på ökad samverkan mellan eftergymnasial utbildning och arbetslivet	Kraftfull mobilisering för att öka samverkan och utbudet av examensarbeten och praktikplatser	Regionalt yrkesvux	Förkorta och förenkla vägen till arbetsmarknaden genom vägledning och validering	Utprovning av alternativa vägar till arbetsmarknaden och synliggörande av invånarnas kompetenser	Handlingsprogrammet Jämställdhet gör skillnad, Pilotprojekt med VA-ingenjörer, Syvonline, Via-Väst
Främja ett arbetsliv som aktivt engagerar sig för barn och unga	Gemensam strategi för att möjliggöra frivilligarbete utformas	-	Förkorta och förenkla vägen till arbetsmarknaden genom vägledning och validering	Utveckling av strukturen för validering	Förbättrad upphandling av validering, Validering Väst



<p>Lösa utmaningarna i de större städerna</p>	<p>Sektorsövergripande integrerade planer och strategier som leder till att socioekonomiskt olika områden i Göteborg och andra delar av Västra Götaland länkas samman geografiskt och socialt i staden och regionen ska stödjas. Åtgärder som syftar till ökad integration av människor med olika levnadsvillkor i samhälleliga system som berör arbete, utbildning eller det civila samhället. Åtgärder med syfte att minska sociala och rumsliga barriärer mellan invånargrupper och bostadsområden i olika delar av Göteborg och de andra större städerna.</p>	<p>Mistra Urban Futures och dess lokala foupprojekt.</p>	<p>Effektiv kompetensförsörjning och livslångt lärande i företag och organisationer</p>	<p>Stärka stödet för att arbeta med strategisk kompetensförsörjning för livslångt lärande i samverkan mellan företag och mellan andra organisationer</p>	<p>Utbildningsinsatser "Från strategi till EU-ansökan", KOBRA, Kompetensnavet, Inkluderande teknikbransch, Kompetensmälare/Branschutveckling, Skaraborgsprogrammet 2,0</p>
			<p>Utveckla samordning inom utbildningssystemen för att möta framtidens kompetensbehov</p>	<p>Etablerandet av struktur för kontinuerlig dialog kring kompetensförsörjningsbehov med strategiskt betydelsefulla branscher</p>	<p>Förstärkning av analysarbetet kring utbildnings- och arbetsmarknadsprogram, RegioVux, Teknikcollege, Vård- och omsorgscollege, Samverkan mellan näring och utbildning genom collegeformen rörande gröna näringar/livsmedel, Kompetensplattformarna, Kompetensnavet</p>



OMRÅDE Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet					
PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT	PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT
Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling	Förbättrade infrastrukturella behov	Regional transportinfrastrukturplan, Sverigeförhandlingen, Regionala cykelvägar, Studier för förutsättningarna för feederfartyg mellan Göteborg och Oslo, Scandinavian 8 million city	Bidra till en IT-infrastruktur med hög kvalitet för alla och som främjar hållbarhet	Processer och aktiviteter för att användning av IT ska bidra till ett mer hållbart samhälle	Digitaliseringsrådet, Bredbandsstöd, Netwest AB, Den regionala bredbandsstrategin, Digital agenda med ett handlingsprogram, Flera större informationsmöten för länets bredbandsföreningar, regeringens bredbandsforum och PTS, Bredbandsforum
Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling	Underlätta kombinerade transporter och resor genom t ex terminaler	Regional transportinfrastrukturplan	Utveckla en regional framtidsbild som stödjer hållbar utveckling i Västra Götaland	Möjliggjort för grannregioner och grannländer att medverka i framtagandet av strukturbilden för Västsverige. Möjliggjort för kvinnor och män att bidra med kunskap och erfarenhet	Igångsättning och genomförande av strukturbildsarbetet
Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling	Satsningar på mobility management	Regional transportinfrastrukturplan			
Investera i transportinfrastruktur som driver regional och nationell utveckling	Forum för hållbara transporter	Regional transportinfrastrukturplan			
Bygg ut en kollektivtrafik som är ett föredöme när det gäller kvalitet och hållbarhet	Nya samarbetsformer för att bättre koppla forskning och praktik mot nya trafiklösningar, ny teknik, nya tjänster kring resan	ElectriCity, Trafikförsörjningsprogrammet			

Insatser har genomförts mot samtliga prioriteringar. Insatserna är av skiftande karaktär. Många insatser har inneburit framarbetande av strategier, planer och program. Ett flertal insatser har syftat till att stärka samarbetet mellan organisationerna i Västra Götaland. Vissa insatser är stödjande som exempelvis verksamhetsbidrag till Science Center. Några är kunskapsuppbyggande som bland annat förstärkningen av analysarbetet vid utbildnings- och arbetsmarknadsprogram. I ett antal fall har dock



inga resultat redovisats mot föreslagna insatser. Det gäller mobiliseringen för att öka samverkan och utbudet av examensarbeten och praktikplatser, utformandet av en gemensam strategi för att möjliggöra frivilligarbete respektive framtagandet av en strategi för att lösa de urbana utmaningarna i de större städerna.

Handläggare vid VGR anser att insatser kopplade mot studier och yrkesval är något som VG2020 hanterat i stor utsträckning. Både genom ESF och genom regionala utvecklingsmedel. Insatser för att stärka samverkan mellan näringsliv och utbildning anses också ha betydelse för temat. Insatser som lyfts av handläggarna är olika Collegeprojekt. *Praktikplatsen.se* är en insats som handläggarna lyfter som särskilt viktig. *Praktikplatsen.se* är ett verktyg för praktksamordning för elever, studenter, utbildningsanordnare, skolpersonal, arbetssökande och arbetsplatser. Verktöget har använts inom Göteborgsregionens kommunalförbund, förstudier och implementering har genomförts inom Skaraborgs kommunalförbund och en förstudie om implementering sker nu även inom Fyrbodals kommunalförbund.

Inom området Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet upplever handläggarna att samverkansinsatserna inom VG2020 varit viktiga. Nätverket för en regional framtidsbild har möjliggjort att relevanta aktörer börjat samarbeta över kommungränserna vad det gäller planeringsfrågor. Insatsen Digitaliseringsrådet i VG2020 lyfts som ett annat exempel på hur samarbetet utvecklats mellan regional, delregional och lokal nivå. Samarbetet ElectricCity som samlar industri, forskning och samhälle, med målsättning att skapa en hållbar och attraktiv kollektivtrafik lyfts som en viktig flaggskeppsinsats inom såväl temat "En region för alla" som inom andra teman. Däremot anser flera handläggare vid VGR att det inte endast är VG2020:s förtjänst att ElectricCity blev av. Sannolikt hade satsningen ändå genomförts.

3.5 En region där vi tar globalt ansvar

Temat "En region där vi tar globalt ansvar" inkluderar 2 områden. "Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar" och "Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer". Området "Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar" inkluderar prioriteringarna.

- Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar
- Genomföra fler breda överenskommelser för hållbar utveckling i Västra Götaland
- Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land
- Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling

Området "Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer" innefattar prioriteringarna:

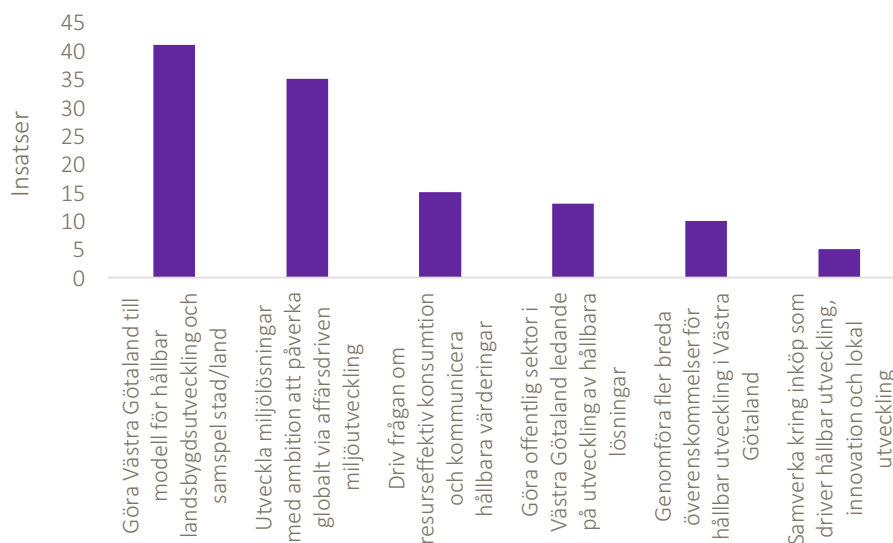
- Driv frågan om resurseffektiv konsumtion och kommunicera hållbara värderingar
- Samverka kring inköp som driver hållbar utveckling, innovation och lokal utveckling

Under perioden 2014–2016 har 119 insatser genomförts inom de 6 prioriteringarna. Tonvikten av insatserna har riktats mot prioriteringarna "Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land" (41 insatser) och "Utveckla miljölösningar med ambition att påverka



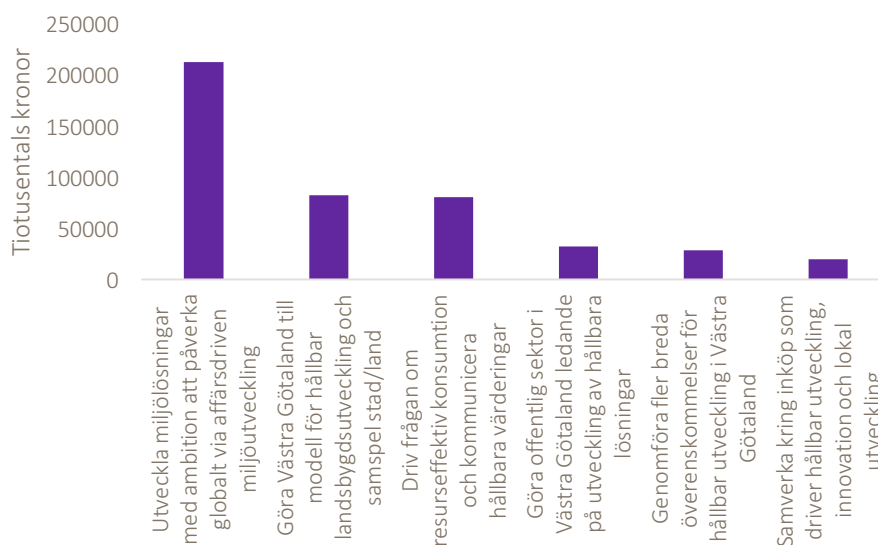
globalt via affärsdriven miljöutveckling” (35 insatser). 47 procent av temats finansiering är knuten till ”Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling” medan 18 procent av finansieringen är riktad mot ”Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land”. En lika stor andel (18 %) är riktad mot prioriteringen ”Driv frågan om resurseffektiv konsumtion och kommunicera hållbara värderingar”

FIGUR 13. ANTAL INSATSER PER PRIORITERING INOM TEMAT "EN REGION DÄR VI TAR GLOBALT ANSVAR", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

FIGUR 14. FINANSIERING PER PRIORITET INOM TEMAT "EN REGION FÖR ALLA", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)



Relativt andra prioriteringar inom temat, allokeras en stor volym medel till prioriteringen "Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling". Finansieringen av prioriteringen indikerar en näringslivsdriven syn på miljö/klimatomställningen inom VG2020. Övriga prioriteringar som tar fäste på andra aspekter än näringslivsdrivna miljöinsatser, utgör tillsammans en ungefär lika stor andel av finansieringen inom temat som prioriteringen "Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling".

Kopplat mot de 6 prioriteringarna finns enligt vår bedömning 7 konkreta aktiviteter i VG2020. En majoritet av dessa syftar till att initiera dialog, ta fram överenskommelser och driva på processer som främjar arbetet med att positionera Västra Götaland i framkant gällande utvecklingen av hållbara lösningar. Tabell 7 presenterar prioriteringar, insatser (uttryckt som sammandrag utifrån löptexterna i VG2020) och exempel på insatsernas utfall (resultat) per område.

Tabell 7. Områden, insatser, exempel på resultat inom temat "En region där vi tar globalt ansvar"

OMRÅDE Ett resurseffektivt samhälle med minskad klimatpåverkan			OMRÅDE Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer		
PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT	PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT
Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar	Processer och aktiviteter som drivits och som främjar arbetet för att göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande i utvecklingen av hållbara lösningar. Stödja formerna för samverkan mellan berörda aktörer	Handlingsprogrammen Strategiska vägval, Miljöplan 2017–2020, Destruktionsanläggningar för lustgas, Processen fossiloberoende Västra Götaland 2030, De regionala miljömålen, Ekologiska livsmedel, Processledning inom offentlig upphandling	Driva frågan om resurseffektiv konsumtion och kommunicera hållbara värderingar	Dialog mellan aktörer i Västra Götaland för att stimulera affärsmodeller och produkter/tjänster som gör att såväl offentlig sektor, företag och privata konsumenter stimuleras att agera hållbart	Projekt inom Handlingsplan för Resurseffektiva och giftfria produkter och tjänster, Programmet för Cirkulärt mode och hållbara miljöer 2017-2020, Re:textile, Möbelbruket, Projekt för cirkulära möbelflöden för offentlig miljö, Förstudie stärka inkubation och intraprenörskap för cirkulär ekonomi, Dubbelt så grön, Studie Re:Design, Wear Wise, Furniture for Future



Genomföra flera breda överenskommelser för hållbar utveckling i Västra Götaland	Överenskommelser mellan offentliga aktörer och mellan offentliga aktörer och näringslivet har knutits för att nå hållbar utveckling	Framtagande av faktaunderlag, Dialogprocess, Fokusområden, Överenskommelser avseende resfria möten, elanslutning i hamnar, minskat matsvinn från planering till servering, insatsre inom handlingsprogrammet för Hållbar energi och Hållbara transporter, ENCORE, Power Väst, Biogas i Väst, Sol i Väst	Samverka kring inköp som driver hållbar utveckling, innovation och lokal utveckling	Processer och aktiviteter ska drivas som ger en ökad samverkan och kunskapsutveckling om skapar förutsättningar för mer innovativ och hållbar upphandling i myndigheter och vid offentligt finansierade verksamheter, som gör det möjligt att följa hur inköpsverksamheten fungerar i Västra Götaland i ett globalt perspektiv och som bidrar till att Västra Götaland löpande kan följa och påverka utvecklingen av de förutsättningar som gäller för inköp i ett svenskt, europeiskt och globalt perspektiv.	Affärsmodell och rådgivning för kollaborativ ekonomi/delandeekonomi, Nätverk med kommuner för giftfria förskolor/barnmiljöer, Giftfria förskolor och kemikaliesmarta rum, Biobaserade riskavfallsbehållare i vården, Hela Gröna Vägen, Lokalproducerat i Väst, Gröna listan, Klimatdata för medvetna val av livsmedelsråvaror i storkök, 100 % biogas i egna fordon
Göra Västra Götaland till modell för hållbar landsbygdsutveckling och samspel stad/land	Stärkta förutsättningar för landsbygdsutveckling och för de gröna näringarna	Programmet "Kraftsamling för Biogas 2017–2020", Långsiktigt utvecklingsstöd för livsmedelsföretag, Naturbeteskött, Ökad insamling av matavfall, F3(Fossil Free Fuel), Lokalproducerat i Väst, Andelsjordbruk, Energigården, Biogas Väst, REFRAME			
Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling	Utveckla miljölösningar med ambition att påverka globalt via affärsdriven miljöutveckling	Handlingsprogrammen, Näringslivsprojekt inom vindbruk, Lokala klimatinvesteringar, Power Väst, Sol i Väst, Passivhuscentrum, Biogas Väst, Green Innovation Contest			



Insatser genomförts mot alla prioriteringar inom de båda områdena. Insatser hänvisas i vissa fall till handlingsprogram och planer. Initiering av dialogprocesser och nätverk är andra insatser som bedrivits. Andra exempel är verksamhetsbidrag, klimatinvesteringar och projektfinansierade insatser.

Handläggare vid VGR bedömer att VG2020 är nära korrelerat med klimatstrategiarbetet. Klimatarbetets samtliga fokusområden; transporter, livsmedel, konsumtion och bostäder anses samtliga ha bäring mot VG2020. Insatser som genomförts som en del av klimatarbetet och tillika VG2020 är stöd till organisationer som vill gå före i klimatutvecklingen, testbäddar och innovationer, klimatplanering och attraktiva hållbara samhällen. Insatser inom handlingsprogrammen för biogas, hållbara transporter, life science, livsmedel och gröna näringar respektive hållbar energi är också en viktig del av VG2020. Handläggarna menar att även om handlingsprogrammen togs fram innan VG2020 har legitimiteten att genomföra insatser inom handlingsprogrammen stärkts då programmen är en sådan utpekad del, av genomförandet utav VG2020.

3.6 En region som syns och engagerar

Temat "En region som syns och engagerar" inkluderar 2 områden. "En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på delaktighet, barn och unga" och "Öka utbyte med och påverkan på omvärlden". Området "En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på delaktighet, barn och unga" inkluderar prioriteringarna.

- Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland
- Främja ungdomskultur och utveckla Västra Götaland som en plats där unga möts

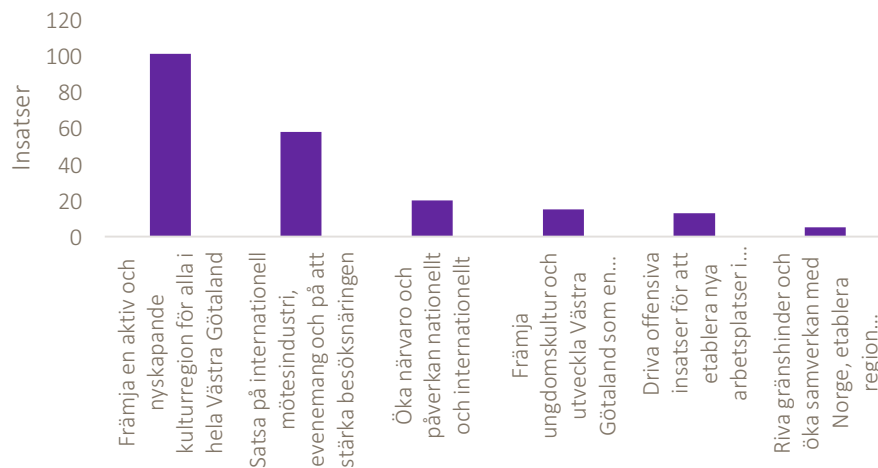
Området "Öka utbyte med och påverkan på omvärlden" innefattar prioriteringarna:

- Öka närvaro och påverkan nationellt och internationellt
- Satsa på internationell mötesindustri, evenemang och på att stärka besöksnäringen
- Riva gränshinder och öka samverkan med Norge, etablera region Oslo/Göteborg/Öresund
- Driva offensiva insatser för att etablera nya arbetsplatser i Västra Götaland

Under perioden 2014–2016 har 212 insatser genomförts inom de 6 prioriteringarna. Tonvikten av insatserna har riktats mot prioriteringen "Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland" (101 insatser). 82 procent av temats finansiering är knuten till prioriteringen.

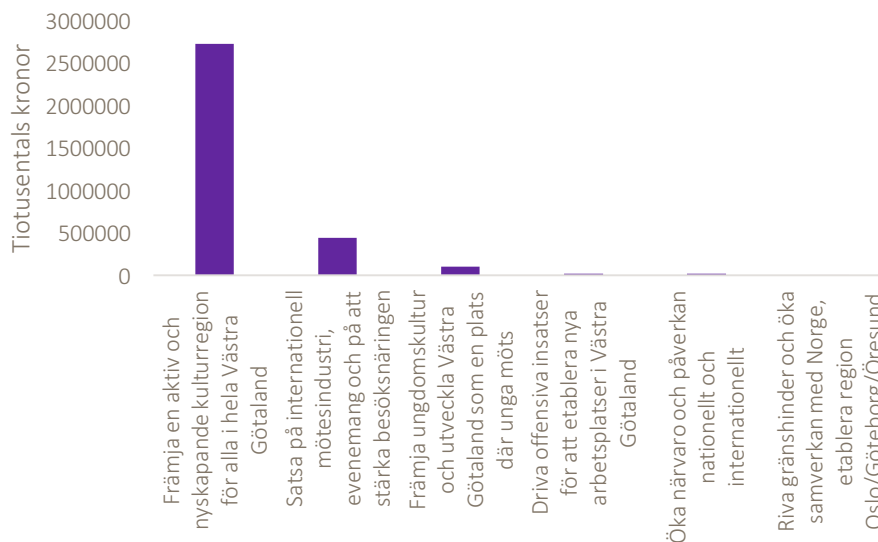


FIGUR 15. ANTAL INSATSER PER PRIORITERING INOM TEMAT "EN REGION SOM SYNS OCH ENGAGERAR", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

FIGUR 16. FINANSIERING PER PRIORITET INOM TEMAT "EN REGION SOM SYNS OCH ENGAGERAR", 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Anledningen till den stora allokeringen av medel till "Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland" beror på prioriteringens relation till Västra Götalands kulturstrategi. 92 procent av medlen inom prioriteringen kan relateras till kulturnämnden. Insatserna inom prioriteringen kan i hög utsträckning knytas till kulturstrategins strategiska områden "Gynna nyskapande" och "Vidga deltagande". Insatserna inom prioriteringarna "Driva offentliga insatser...", "Öka närvaro och påverkan..." och "Riva gränshinder..." omfattar tillsammans endast 1,5 procent av temats finansiering.



Kopplat mot de 6 prioriteringarna finns 8 konkreta aktiviteter uttalade. En majoritet av dessa syftar till att initiera verktyg, processer, samverkan och agendor. Tabell 8 presenterar prioriteringar, insatser (uttryckt som sammandrag utifrån löptexterna i VG2020) och exempel på insatsernas utfall (resultat) per område.

TABELL 8. OMRÅDEN, INSATSER, EXEMPEL PÅ RESULTAT INOM TEMAT "EN REGION SOM SYNS OCH ENGAGERAR"

OMRÅDE Främja en aktiv och nyskapande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på delaktighet, barn och unga			OMRÅDE Öka utbyte med och påverka omvärlden		
PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT	PRIORITERING	INSATSER	EXEMPEL PÅ RESULTAT
Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland	Breddning av användning och deltagande i kulturlivet	Regionalisering av tre internationella festivaler, Kreativa kraftfält, Samverkan mellan civilsamhälle, folkbildning och kultur i samverkan, Kulturplanen, Stödformer för det fria kulturlivet	Öka närvaro och påverkan nationellt och internationellt	Processer och aktiviteter för att utveckla relationer till prioriterade länder och världsdelar	Policyarbete, Medverkan i olika internationella organisationer, AER, SERN, EARNALL, Nordsjökommisionen
Främja en aktiv och nyskapande kulturregion för alla i hela Västra Götaland	Verktyg som möjliggjort att stärka vardagsengagemanget i varje kommun	Framtagande av rapport om regionala styrkor och framtida möjligheter för musiken i Västra Götaland, Riktlinjer för att använda tekniken till mer deltagarstyrd och nyskapande kultur, Agera digitalt	Öka närvaro och påverkan nationellt och internationellt	Gemensam agenda i dialog med lärosäten, näringslivsorganisationer och fackliga och andra organisationer för att drivas mot EU och svenska staten	Regionstyrelsens påverkansagenda
Främja ungdomskultur och utveckla Västra Götaland som en plats där unga möts	Processer och aktiviteter som samlar och utvecklar insatser i en riktning som främjar barns och ungdomars utvecklingsmöjligheter	El Sistema, Skapa, Det regionala arrangörstödet, Kultur i Väst, Kultur Ungdom, Nätverket KEKS, Kompetensväxling ungas feriejobb och besöksmål inom kulturarv, Från fritidsgård till projektkontor, Ungdomsgårdar och maritimt kulturarv	Satsa på internationell mötesindustri, evenemang och på att stärka besöksnäringen	Evenemangs- och mötesstrategi upprättas	Hållbar produktutveckling
			Riva gränshinder och öka samverkan med Norge, etablera region Oslo/Göteborg/Öresund	Samverka kring att tillgänglighet, utbildning, FoU, kultur, industriell utveckling, vård och omsorg utvecklas	Connect2Capital, Global Talent, Gothenburg/West Sweden,



			Driva offensiva insatser för att etablera nya arbetsplatser i Västra Götaland	Utveckla nya och samordnade samverkansprocesser inom prioriterade kluster och styrkeområden	Satsningar på forsknings- och innovationsmiljöerna
--	--	--	---	---	--

Insatser av genomförts mot alla prioriteringar inom områdena. Insatserna hänvisas i vissa fall till handlingsprogram och planer. Processer och samverkan och tillskapande av rapporter är återkommande utfall av insatserna.

3.7 De generella perspektiven

Vision Västra Götaland pekar ut jämställdhet, miljö, internationalisering och integration som generellt prioriterade frågor. VG2020 har tagits fram med denna ambition. I strategin framgår att när det gäller jämställdhet och klimatmål behövs särskilda åtgärder. För att uppnå de generella perspektiven jämställdhet, integration och klimatomställning, presenterar VG2020 följande strategier:

- Stöd från ledningen med löpande förankring hos politiker och strategiskt viktiga aktörer
- Frågorna integreras i hela processen och i arbetet, särskilda resurser avsätts
- Utbildning och informationsinsatser ges löpande
- Verktygen för jämställdhetsintegrering respektive klimatomställning utvecklas

Vikten av de generella perspektiven i VG2020 kommer till uttryck i regionala strategier, planer och program. Dokumenten hänvisar i en majoritet av fallen till VG2020:s ambitioner att verka för jämställdhet, integration och klimatomställning. De generella perspektiven är oftast den tydligaste länken mellan regionala strategier, planer samt program och VG2020.

Arbetet med att främja jämställdhet kopplas mot en rad insatser som genomförts under utvärderingsperioden 2014–2016. Utbildning och riktlinjer för 1:1 och ERUF-handläggare rörande jämställdhetsintegrerad handläggning är ett konkret exempel inom temat "En ledande kunskapsregion". Insatsen har bäring mot integrationen av jämställdhet i det regionala utvecklingsarbetet men också mot att öka förståelsen kring hur jämställdhetsintegreringen kan användas som ett verktyg i beredningen av projektmedel. Ett annat exempel på arbete för de generella perspektiven är framarbetandet av den handlingsplan för jämställd regional tillväxt som sedan 2016 genomförs i samverkan mellan VGR, kommunalförbund, Länsstyrelsen och regionala resurscentra. Syftet med planen är att synliggöra ojämlikhet genom kartläggningar av nuläget, ge utbildning – bryta trender i utbildningsval genom normkritik och främja jämställdhet vid fördelning av regionala utvecklingsmedel. Ytterligare exempel utgörs av arbetet inom Science Center för att bryta könstraditionella yrkesval.

Frågor rörande integration relateras i hög utsträckning till länsstyrelsens arbete. Länsstyrelsen Västra Götalands län har ett statligt uppdrag att samordna tidiga insatser för asylsökande. Några exempel på genomförda aktiviteter är språkträning, läxhjälp, kontakt med arbetslivet, kultur och fritid mm. Akti-



viteterna har i huvudsak utförts av frivilligorganisationer i samarbete med kommuner. Ytterligare exempel ges under temat "En region för alla" och en "Ledande kunskapsregion" där genomförda insatser bland annat utgörs av *aktivitetsplatsen.se*, utveckling av strukturen för validering och satsningar på nyföretagarrådgivning på olika språk.

Arbetet med klimatomställning genomförs specifikt inom temat "En region där vi tar globalt ansvar" och i handlingsprogrammen för hållbar tillväxt. Som ett generellt perspektiv inkluderas klimatomställning också i det bredare kriteriet "bättre miljö" vilket tillsammans med "jämsällldhet" och "lika möjligheter och ickediskriminering" utgör horisontella kriterier i beslut om ERUF-medel och 1:1 medel. Lokalproducerat i Väst, näringslivsprojekt inom vindbruk, Lokala klimatinvesteringar, Power Väst, Sol i Väst, Passivhuscentrum, Biogas Väst är alla exempel på insatser som riktats direkt mot klimatomställningsarbetet.

3.8 BHU:s rekommendationer

BHU har ansvaret för att peka ut områden som behöver uppmärksammas särskilt inom ramen för strategin under nästföljande år. Under våren 2015 genomfördes en process i samverkan mellan VGR, kommunalförbunden och BRG för att identifiera fokusområden av vikt från 2015. BHU ställde sig i juni 2015 bakom fem fokusområden, så kallade rekommendationer. De fem rekommendationerna omfattar områden där det uppfattades att man behövde nå längre med en närmare samverkan mellan region, kommunalförbund, kommun och andra utvecklingsaktörer. Västgruppen fick därefter uppdraget att "skapa samordningsformeringar och arbetssätt som bättre tar tillvara möjliga synergieffekter inom de rekommenderade kraftsamlingsområdena." Utgångspunkten var att bygga på redan befintliga strukturer.

De fem rekommendationerna inkluderar insatser inom temat "En ledande kunskapsregion", "En region för alla" och "En region där vi tar globalt ansvar". De prioriteringar som BHU lyfte fram var:

- Satsning på västsvenska styrkeområden med internationell lyskraft
- Skapa förutsättningar för bättre matchning mellan utbildning och arbetsmarknadens behov
- Insatser för att öka antalet ungdomar med fullföljd grundskola och gymnasieutbildning
- Underlätta ungdomars och nyanländas insteg på arbetsmarknaden
- Bli föregångare i omställningen från fossil till förnybar energi

Rekommendationerna har framförallt påverkat allokeringen av medel mot temat "En region för alla" där finansieringen närmare tredubblas mellan 2015 och 2016. Temat "En ledande kunskapsregion" visar ingen skillnad i finansiering mellan 2015 och 2016. Däremot ökar finansieringen av prioriteringen "Stärka våra forsknings- och innovationsmiljöers internationella konkurrenskraft" med 277 MSEK. I linje med rekommendationen "Satsning på västsvenska styrkeområden med internationell lyskraft" har också kunskapsunderlag om västsvenska styrkeområden tagits fram⁸ samt nya handlingsprogram för Hållbara transporter, Hållbar energi och bioinnovation, Livsmedel och gröna näringar, Life science respektive Maritima frågor framarbetats. Totalt minskar finansieringen av temat "En region där vi tar

⁸ VGR (2016), "Specialiseringar inom näringsliv, akademi och offentlig sektor i Västra Götaland"



4 Måluppfyllelsen för VG2020

Syftet med detta kapitel är att ge bild av VG2020 måluppfyllelse i halvtid. Uppföljningen baseras på tre typer av källor. För det första i de återrapporteringarna och resultatsammanställningar som görs årligen av BHU. För det andra de intervjuer som genomförts inom ramen för halvtidsutvärderingen och för det tredje, på statistik hämtat från SCB, Sveriges kommuner och landsting (SKL) samt från VGR.

VG2020:s målstruktur rymmer nio s.k. inriktningsmål och 45 mål. Dessa är ordnade efter strategins fyra teman och de nio områden som ryms inom dessa. För varje område har ett inriktningsmål formulerats och till detta har ett varierande antal mål kopplats. För att ge en överblick av målstrukturen har vi sammanställt tema, inriktningsmål samt antalet delmål för respektive inriktningsmål i tabellen nedan.

Tabell 9. Målstruktur VG2020

Tema/område	Inriktningsmål	Antal delmål
<u>1. En ledande kunskapsregion</u>		
1.1 Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande	Ett positivt klimat för entreprenörskap och företagande	5
1.2 Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden	De samlade FoU-satsningarna i Västra Götaland ska uppgå till minst 5 procent av Bruttoregionalprodukten	7
<u>2. En region för alla</u>		
2.1 Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv	Minska skillnaderna mellan invånare i olika bostadsområden och stadsdelar samt att alla elever och studenter i Västra Götaland har en personlig koppling till arbetslivet	4
2.2. Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft	Alla får möjlighet att ta tillvara sin potential och kompetens i utbildning och arbetsliv.	5
2.3 Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet	Invånarna i alla delar av Västra Götaland ska bli allt mer nöjda med sin tillgång till kommunikation	10
<u>3. En region där vi tar globalt ansvar</u>		
3.1 Ett resurseffektivt samhälle med minskad klimatpåverkan	Västra Götaland ska år 2020 ses som ett föredöme när det gäller utveckling, implementering och spridning av hållbara lösningar i Sverige och Europa	6
3.2 Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer	Invånarna i Västra Götaland ska ta ökad hänsyn till hur deras konsumtion påverkar människor och miljö, lokalt och globalt	2



<u>4. En region som syns och engagerar</u>		
4.1 En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på barn, unga och delaktighet	Ett kulturliv som bidrar till aktiva och engagerade invånare i hela Västra Götaland	2
4.2 Ökat utbyte med och påverkan på omvärlden	Västra Götaland ska bli mer uppskattat i och attraktivt för omvärlden	4
Totalt antal delmål		45

Källa: sammanställning efter VG2020

Utöver ovanstående mål anges även indikatorerna i EU2020 för att mäta strategins påverkan på samhällsutvecklingen i Västra Götaland.

4.1 Måluppfyllelse i halvtid av VG2020

Utfallet för EU 2020-indikatorer

De indikatorer för EU2020 som har kopplats till VG2020 visar på regionens övergripande utveckling utifrån ett antal regionalekonomiska parametrar. Nedanstående tabellen är hämtad från BHU:s uppföljningsrapport år 2017. Den visar mål samt utfallet ställt mot EU2020 målen för Västra Götaland avseende det senaste mättillfället.

TABELL 10. VG2020:S MÅLUPPFYLLELSE STÄLLT MOT EU2020 MÅLEN

Indikator	Mål Västra Götaland	Senaste utfall	Trend sedan 2014
Ökad sysselsättningsgrad	81% (K, M)	78,2% (2015)	(Svagt) Positiv
Öka offentliga/privata FoU investeringar	5,0%	4,2% (2015)	Oförändrad
Höjd utbildningsnivå (30–34 åringar)	55% (K, M)	43,6% (2014)	Ej uppdaterad
Minskade skolavhopp	<8%	11% (2014)	Ej uppdaterad
Minska utanförskapet (offentligt försörjda)	<12%	14% (2014)	Ej uppdaterad
Minska utsläppen av växthusgaser från 1990	40%	15% (2014)	Ej uppdaterad
Ökad energieffektivisering från 2008	25%	10% (2011)	Mätvärde saknas
Öka andelen förnybar energi	60%	30 % (2012)	Mätvärde saknas

Källa: BHU (2017)

Utifrån sammanställningen kan vi konstatera att de uppsatta målen inte är uppnådda. Detta är i sig inte anmärkningsvärt då VG2020 befinner sig i halvtid av genomförandeperioden. I den sista kolumnen i tabell 10 har vi lagt till vår bedömning av utvecklingstrenden. Bedömningen baseras på skillnaden mellan de utgångsvärden som finns i VG2020 och värdet vid det senaste mättillfället. Det saknas dock uppdaterade värden för en rad av indikatorerna för åren 2015 och 2016, vilket gör det svårt att säga något om utvecklingstrenden för dessa indikatorer. Utöver ovanstående indikatorer används även ett antal så kallade kompletterande indikatorer för samhällsutveckling i Västra Götaland för uppföljning av genomförandet utav VG202. Indikatorerna anges i tabellen 9 nedan.



TABELL 11. KOMPLETTERANDE INDIKATORER FÖR SAMHÄLLSUTVECKLING I VG2020

Indikator	Mål	Senaste utfall	Trend sedan 2014
Ökad befolkning	12 000 nya invånare per år och ökning i alla regiondelar	+23 100 (år 2016)	Positiv
Ökad nettoinflyttning högskoleutbildade (inrikes)	1 000 per år i genomsnitt	-60 (år 2015)	Positiv
Ökad produktivitet	1 %-enhet snabbare per år än riket	1,3 %-enheter (2015)	Negativ
Minskad arbetslöshet	Årlig minskning	-0,3 %-enheter (2016)	(Svagt) Negativ

Källa: BHU, 2017

I tabellen framkommer att strategin ligger i fas med de uppsatta målnivåerna för tre av fyra indikatorer (ökad befolkning, ökad nettoinflyttning samt ökad produktivitet). Däremot ligger utvecklingen efter det uppsatta målet rörande ökad nettoinflyttning av högutbildade som uppvisar ett negativt värden både 2015 och 2016 (samtidigt som trenden är stigande).

För två av indikatorerna är utvecklingstrenden positiv sett från 2014 (dock mäts skillnaden bara över ett år) medan två av indikatorerna visar en negativ trend. Målnivån ligger dock över den önskade.

En ledande kunskapsregion

Temat "En ledande kunskapsregion" inrymmer två områden:

1. Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande
2. Internationell konkurrenskraft genom kraftsamling på styrkeområden

Det första området har inriktningsmålet *ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande*. Inom detta återfinns fyra delmål. Delmålen är sammanställda i tabell 12 nedan. Tabellen presenterar också den senast uppmätta nivån samt Kontigos bedömning avseende utfallet på en enkel tregradig skala, som sträcker sig från att vara "i fas" med strategins mål, ligga "före" eller "efter" den nivå som målet i nuläget bör ligga på för att uppnå måluppfyllelse år 2020.

TABELL 12. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "ETT GOTT KLIMAT FÖR KREATIVITET, ENTREPRENÖRSKAP OCH FÖRETAGANDE"

	Nivå	Status
Åtta av tio unga ska uppge att de kan tänka sig att bli företagare 2020	64%	Efter
95 000 nya företag ska startas åren 2014–2020 i Västra Götaland	22 790 (år 2015)	Efter
Hälften av alla nya företagare år 2020 är kvinnor	33% (år 2016)	Efter
800 gasellföretag i Västra Götaland under perioden 2014–2020	442 (år 2016)	I fas
Högre tillväxttakt i SMF i Västra Götaland än i riket under varje år fram till år 2020	1 av 2 år (2015)	Efter

Källa: Sammanställning efter BHU 2017

Gällande målet "antal unga som uppger att de kan tänka sig vara företagare" följs målet upp i form en attitydsmätning vart fjärde år. Vid 2016 års undersökning var nivån 64 procent, vilket är en tydlig



nedgång sedan 2012 års mätning då nivån låg på 75 procent. Kontigos bedömning är att strategin ligger efter avseende detta mål.

Vi gör motsvarande bedömning för målet "95 000 nya företag ska startas åren 2014–2010 i Västra Götaland" och målet "Hälften av alla nya företagare år 2020 är kvinnor". Bedömningen grundar sig på att antalet nya företag, givet trenden föregående år inte kommer nå målet om 95 000, om det inte sker en markant ökningstakt de kommande åren. Extrapolerar vi den nuvarande förändringstakten (beräknad från år 2012) kommer antalet nya företag skapande under 2014–2020 att uppgå till cirka 82 000 år. Sett till målet som rör andelen nyföretagare som är kvinnor, har trenden varit svagt fallande sedan 2012, och oförändrad sedan 2014 och vid det senaste mättillfället år 2015. Kontigos bedömning är därför även här att strategin ligger efter den önskade nivån.

Avseende målet om "800 gasellföretag i Västra Götaland under perioden 2014–2020" kommer den nuvarande ökningstakten att innebära att målnivåerna nås. Strategin ligger därmed i fas med det uppsatta målet.

Målet "Högre tillväxttakt i SMF i Västra Götaland än i riket under varje år fram till år 2020" bedöms vara nåbart men kräver då en starkare tillväxttakt än nu rådande förhållanden, där Västra Götaland ligger något under riksnittet år 2015 men över 2014. Kontigos bedömning är att strategin i dagsläget ligger efter den önskade nivån för detta mål.

Det andra området inom temat "Internationell konkurrenskraft genom kraftsamling på styrkeområden". har som inriktningsmål att *de samlade FoU-satsningarna i Västra Götaland ska uppgå till minst 5 procent av värdet av den summerade regionala produktionen*. Området rymmer sju delmål vars status presenteras i tabell 13.

TABELL 13. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "INTERNATIONELL KONKURRENSKRAFT GENOM KRAFTSAMLING PÅ STYRKEOMRÅDEN"

	Nivå	Status
En fjärdedel av alla förstahandssökande ska välja högskolor i Västra Götaland år 2020	15%	Efter
Andelen utländska högskolestuderande ska vara minst i nivå med övriga storstadsregioner	4%	Efter
Ökande nationella/internationella satsningar på forsknings- och innovationsmiljöer inom Västra Götalands styrkeområden	-	I fas
Fler strategiska satsningar som är attraktiva för omvärlden drivs i partnerskap mellan företag, lärosäten och samhällsaktörer	-	I fas
Ökad medverkan i och påverkan på strategiskt viktiga forsknings- och innovationsprojekt, program och policys	-	Ej mätbart
En ökad andel av nationella och internationella satsningar och uppdrag ska genomföras i Västra Götaland	-	I fas
Fler SMF ska delta i forsknings- och innovationsprogram	-	Ej mätbart

. Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo⁹

⁹ Data har hämtats från VINNOVA och Energimyndigheten



De båda första två delmålen följs upp av BHU i de årliga uppföljningar som görs. Målet rörande antalet förstahandssökande som väljer högskolor i Västra Götaland har vid det senaste mättillfället år 2016 inte rört sig närmare den önskade nivån. Trenden från 2014 är också svagt sjunkande. Andelen låg på 16 procent år 2014. Även målet att andelen utländska högskolestuderande ska ligga på nivå med övriga storstadsregioner visar på eftersläpning. Västra Götaland ligger fortsatt på en lägre nivå än Stockholm och Skåne samtidigt som indikatorn visar på en oförändrad trend sedan år 2014.

Övriga mål inom området belyser deltagande i och finansiering av innovations- och forskningsprojekt ur olika perspektiv. Dessa mål är förhållandevis komplexa att följa upp. Framförallt av två skäl: för det första är de vagt definierad när det gäller vissa centrala begrepp; vad kännetecknar t.ex. en ”strategisk satsning” eller vad innebär det att vara ”attraktiva för omvärlden”. För det andra så saknas det lätt tillgängliga data för att följa upp målen.¹⁰ Inom ramen för halvtidsutvärderingen har Kontigo dock via sekundärdata försökt följa upp målen.

För målet om *Ökande nationella/internationella satsningar på forsknings- och innovationsmiljöer inom Västra Götalands styrkeområden samt En ökad andel av nationella och internationella satsningar och uppdrag ska genomföras i Västra Götaland* har vi sammanställt data över Västra Götalands andel av forskningsfinansiering från ett urval av nationella källor. Dessa är inte heltäckande men ger en indikation om utvecklingstrenden. Vi har eftersträvat att fånga upp finansiering som primärt är riktad mot innovation och ”tillämpad forskning” och valt ut VINNOVA, Energimyndigheten samt Horizon2020/FP7. Tabell 14 visar den totala volymen av finansiering som kommit till Västra Götaland från dessa tre aktörer år 2014 respektive år 2017.

TABELL 14. INFLÖDE AV FINANSIERING FÖR FORSKNINGS- OCH UTVECKLINGSPROJEKT TILL VÄSTRA GÖTALAND (MSEK)

Källa	2014	2016	Förändring
FP7	36	36	0%
VINNOVA	628	776	24%
Energimyndigheten	298	260	-13%
SUMMA	963	1 071	11%
Västra Götalands andel av total nationell finansieringen	22%-	24%	2 %-enheter

Källa: Sammanställning av Kontigo

Sammanställningen visar en volymökning av finansiering i Västra Götaland sedan år 2014 på cirka 110 MSEK, vilket innebär en positiv förändring med ca 11 procent. Mätt på detta sätt förefaller regionen ligga väl i fas med det uppsatta målet om en ökad nationell och internationell finansiering.

Samma data kan användas för att följa upp målet *En ökad andel av nationella och internationella satsningar och uppdrag ska genomföras i Västra Götaland*. Ställs finansieringen i relation till den totala finansieringen i hela riket (nedersta raden i tabell 14) så har Västra Götaland ökat sin andel av den totala finansieringen mellan år 2014 och 2016.

Ett annat sätt att belysa utvecklingen är genom statistik rörande utgifter för forskning- och utveckling i företag, vilket sammanställs av Myndigheten för Tillväxtanalys.¹¹ Ställs dessa data samman konstateras att utländska, svenska internationella samt nationella företag har ökat sina utgifter för FoU i

¹⁰ Här avses att resursåtgången för att följa upp målet måste stå i rimlig proportion till den information man får fram.

¹¹ Uppgifterna avser Utgifter för egen FoU; hämtade från *Forskning och utveckling i internationella företag 2013 och Forskning och utveckling i internationella företag 2015*, Tillväxtanalys statistik 2017:03 respektive 2015:03.



Västra Götaland mellan 2013 och 2015 med nära 25 procent, något som inneburit att regionens andel av det totala forskningsutgifterna ökat med 2 procentenheter till 24 procent år 2015.

Områdets fjärde mål att fler strategiska satsningar som är attraktiva för omvärlden drivs i partnerskap mellan företag, lärosäten och samhällsaktörer är även det komplicerat att följa upp. En indikation om utvecklingstrenden kan dock ges utifrån analys av BHU:s årliga sammanställningar. Från denna ges hur finansieringen av insatser inom området fördelas mellan aktörer inom olika sektorer. Det önskade målet är att spridningen av finansiering mellan aktörer ska vara växande. I figur 17 presenteras andelarna för respektive aktörsgrupp rörande prioriteringarna inom området "Internationell konkurrenskraft genom kraftsamling på styrkeområden".

FIGUR 17. AKTÖRSGRUPPERS ANDEL AV DEN TOTALA FINANSIERINGEN AV INSATSER FÖR INTERNATIONELL KONKURRENSKRAFT GENOM KRAFTSAMLING PÅ STYRKEOMRÅDEN 2014–2016



Källa: BHU (2015, 2016, 2017)

Figur 17 visar att VGR:s andel av den totala finansieringen minskar sedan år 2014 medan EU:s, övriga statliga aktörs, kommunernas/kommunalförbunds samt privata aktörers andel av finansieringen ökar. Denna utveckling sker dock samtidigt som den totala finansieringen minskar med omkring 4 procent. Således sker en ökad spridning av finansieringen. Detta, tillsammans med de aktiviteter och insatser som pekas ut i återrapporteringarna ger fog för bedömningen att VG2020 är i fas med målet.

De mål som rör medverkan i och påverkan på strategiskt viktiga forsknings- och innovationsprojekt, program och policys respektive målet om antalet SMF som deltar i satsningar har vi inte kunnat följa upp. För det första målet är definitionen kring vad som är "strategiskt viktigt" otydligt definierat. I linje med vad som presenteras ovan kan en grov indikation på att Västra Götaland är på rätt väg vara som ökningen i de totala FoU-medel som kanaliseras till regionen. Något som skulle kunna tolkas som ett utslag på en ökad påverkan på forsknings- och innovationsprojekt och policys Dock bör en sådan



tolkning göras med viss försiktighet då det är svårt att påvisa ett tydligt orsakssamband. Vad avser målet rörande antalet SMF som deltar i satsningar finns en brist i underlagsdata varför det inte i nuläget går att uttala sig om utfallet för indikatorn i halvtid.

En region för alla

Temat "En region för alla" inrymmer tre områden:

1. Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv
2. Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft
3. Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet

Det första området *Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv* har som inriktningsmål att *Minska skillnaderna mellan invånare i olika bostadsområden och stadsdelar samt att alla elever och studenter i Västra Götaland har en personlig koppling till arbetslivet*. Området rymmer fyra delmål, vars status presenteras i tabell 15 nedan.

TABELL 15. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "BRYTA UTANFÖRSKAP OCH SEGREGATION OCH STÄRKA KOPPLINGARNA MELLAN UTBILDNING OCH ARBETSLIV

Mål	Nivå	Status
Minskade socioekonomiska skillnader mellan invånarna i s.k. utsatta områden och genomsnittsinvånaren i Västra Götaland*	66% (stigande trend)	I fas, stigande trend
Kvalitetssäkrad och enkel tillgång till praktik och ferieplatser i arbetslivet för alla i grund- och gymnasieskola i hela Västra Götaland senast år 2020	-	Insatser pågår
Antalet mentorsplatser, examensarbeten och praktikplatser ökar kontinuerligt	-	I fas (avseende praktikplatser)
Antalet medarbetare som ges möjlighet och som väljer att delta i frivilligarbete ökar kontinuerligt i Västra Götaland	-	Ej möjligt att följa upp

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo

För tre av fyra mål är strategin i fas. Dock saknas data för att kunna bedöma några utav målen. Målet *Minskade socioekonomiska skillnader mellan invånarna i s.k. utsatta områden och genomsnittsinvånaren i Västra Götaland* följs upp av BHU i de årliga uppföljningarna. För att mäta minskade socioekonomiska skillnader används ett mått där den genomsnittliga disponibla inkomsten i s.k. urbana utvecklingsområden (URB) sätts i relation till genomsnittlig disponibel inkomst i hela Västra Götalandsregionen. Andelen var vid senaste mättillfället (år 2014) 66 procent vilket är nära 5 procentenheter högre än 2013 och dryga 1,5 procentenheter högre än år 2011. Det är således en positiv trend. Givet att trenden fortsätter de kommande mättillfällen bedömer vi att strategin är i fas med målet.

De övriga tre målen är förhållandevis komplexa att följa upp. Någon lättillgänglig entydig data som belyser detta finns inte. Sett till målet *Kvalitetssäkrad och enkel tillgång till praktik och ferieplatser i arbetslivet för alla i grund- och gymnasieskola i hela Västra Götaland senast år 2020* finns ingen samlad statistik över tillgången av praktik och ferieplatser för samtliga kommuner i Västra Götaland. Vid de intervjuer som genomförts i utvärderingen och genom BHU:s återrapporteringar kan dock Kontigo konstatera att det genomförts en rad insatser i riktning mot målet. Ett exempel är *praktikplatsen.se*. En annan verksamhet med bäring mot målet sker inom Europa Direkt-kontoren där man samverkar med myndigheter som Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor, Arbetsförmedlingen



samt skolor och kommuner i regionen för att informera unga och studerande om möjligheter till studier, praktik och volontärtjänst. Inom ramen för Västra Götalandsregionens HR-arbetet arbetar också PILA (Praktik, introduktion, Lärande, Arbete) med att verka för att fler personer med funktionsnedsättning får praktik och anställning. Sammantaget finns det således grund för att VG2020 rör sig mot målet.

För det mål som rör mentorsplatser, examensarbeten och praktikplatser har det varit svårt att hitta heltäckande statistik för att följa upp målet. Uppgifter rörande antalet ferieplatser i Västra Götalandsregionen som organisation visar på att det, skett en svag minskning sedan 2014 (från 543 till 522) samtidigt som antalet sökande minskat i snabbare takt. Detta har inneburit att antalet sökande per ferieplats minskat från 15,3 sökande år 2014 till 6,3 sökande år 2017. En förhållandevis stor minskning.¹² Då det inte finns motsvarande uppgifter för praktikplatser respektive mentorskap kan en samlad bedömning av måluppfyllelsen inte göras.

Vad det avser uppföljning av målet *antalet medarbetare som ges möjlighet och som väljer att delta i frivilligarbete ska öka kontinuerligt i Västra Götaland* återfinns inte data för att mäta detta numerärt. Dock har ett antal insatser genomförts under perioden fram till 2017.

Det andra av de tre områdena är "Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft". Inriktningsmålet är *alla får möjlighet att ta tillvara sin potential och kompetens i utbildning och arbetsliv*. Området har fem delmål. Nivå samt måluppfyllelsens status anges i tabell 16 nedan.

TABELL 16. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "LIVSLÅNGT LÄRANDE FÖR ÖKAD DELAKTIGHET OCH KONKURRENSKRAFT"

Mål	Nivå	Status
Mer än hälften av ungdomarna i Västra Götaland ska påbörja eftergymnasial utbildning inom tre år efter gymnasium och skillnaderna mellan kvinnor och män och olika delar av regionen ska minska*	42% (år 2015)	Efter, oförändrat sedan 2014.
Minskning av andelen företag och organisationer i Västra Götaland som upplever att brist på kompetent arbetskraft är ett hinder för att utveckla och expandera verksamheten**	+10 %-enheter (år 2014–2016)	Efter (negativ trend sedan 2014)
Insatserna ska medverka till att avhoppet från skolan minskar till mindre än 8 procent i Västra Götaland senast år 2020	11% (år 2014)	Efter, oförändrat sedan 2014
Balans mellan tillgång och efterfrågan inom hälften av alla yrkesgrupper år 2020	22% (år 2015)	Efter, negativ trend
Kvalitetssäkrad validering och en självständig och samordnad studie- och yrkesvägledning för alla som har behov av det	-	Oklart Utvecklingsarbete pågår.

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo

Tabell 16 presenterar att VG2020 ligger efter förväntad målstatus för fyra av fem mål. Målet *kvalitetssäkrad validering och en självständig och samordnad studie- och yrkesvägledning för alla som har behov av det* är inte nivåsatt utan handlar om ett mål som ska vara uppnått. Kontigo kan konstatera att en rad insatser pågår inom ramen för VG2020. Vår bedömning är därför att målet är i fas men att det samtidigt inte går att uttala sig om hur långt man kommit.

¹² Statistiken är hämtad från regionservice, kompetenscentrum HR vid Västra Götalandsregionen



Det tredje delområdet "Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet" har som inriktningsmål att *Invånarna i alla delar av Västra Götaland ska bli allt mer nöjda med sin tillgång till kommunikation*. Området rymmer totalt 10 delmål. Av dessa följs sex upp av BHU (de sex första i tabell 17). Mätetal saknas för målet *Tillgängligheten till arbetsplatser samt kommersiell och offentlig service mätt i restid med bil, kollektivtrafik och med cykel ska öka* medan de tre sista målen i tabell 17 ska följas upp i halvtidsutvärderingen.

TABELL 17. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "TILLGÅNG TILL KOMMUNIKATION FÖR ARBETE, UTBILDNING OCH LIVSKVALITET"

Mål	Nivå	Status
Utbyggnad av en infrastruktur som möjliggör en fortsatt vidgning av de lokala arbetsmarknaderna i Västsverige	6*	I fas
En tredjedel av invånarnas resor ska 2025 göras med kollektivtrafik.	28%	I fas
Nio av tio invånare ska vara nöjda med sin senaste resa med kollektivtrafiken år 2020	81%	I fas
Minst 95 procent av kollektivtrafiken ska utföras med förnybar energi år 2025 (personkilometer)	94%	I fas
Kollektivtrafiken ska använda 25 procent mindre energi per personkilometer jämfört med 2010	2%**	Efter (oförändrat sedan 2014)
År 2020 ska nio av tio hushåll och företag ska ha tillgång till bredband om minst 100 Mbit/s vid nedladdning	72%	I fas
Tillgängligheten till arbetsplatser samt kommersiell och offentlig service mätt i restid med bil, kollektivtrafik och med cykel ska öka	Mätetal ska utvecklas	-
Västra Götaland ses som ett föredöme när det gäller IT-användning för hållbarhet och samhällsservice	0,8***	I fas (samhällsservice i kommuner)
En gemensam strukturbild för Västsveriges långsiktiga utveckling baserad på hållbar utveckling, vilken ger värdefulla bidrag till kommunala, regionala och nationella planprocesser, ska ha etablerats	-	I fas
Bra villkor för en resurseffektiv lokal produktion och livsmedelsförsörjning med minskad klimatpåverkan och som främjar hållbara ekosystem	-	Ej mätbart

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo

* Mäts med antalet lokala arbetsmarknader i Västra Götaland; **Procent högre än 2010; *** avstånd från riksnittet i SKL:s mätning *Information för alla?*

Avseende de sex första målen i tabell 17 kan Kontigo utifrån analys av BHU:s uppföljning konstatera att VG2020 ligger i fas för alla mål utom *Kollektivtrafiken ska använda 25 procent mindre energi per personkilometer jämfört med 2010* där nivån är oförändrad sedan 2014.

Vad det gäller de tre sista målen i tabell 17 har underlag för bedömning hämtas från olika källor. Målet *Västra Götaland ses som ett föredöme när det gäller IT-användning för hållbarhet och samhällsservice* är svårt att följa upp då det saknar en tydlig definition av vad det innebär att vara ett föredöme samt vem det är som ska uppleva regionen som ett föredöme. För att ändå få en indikation på måluppfyllelsen har Kontigo använt SKL:s återkommande uppföljning av kommuners webbplatser. Undersökning är en självvärdering, där kommunerna besvarar 250 frågor rörande sina webbsidor i syfte att belysa tillgänglighet av information, medborgardialog, och allas möjlighet att ta del av samhällsservice från kommunen.¹³ Mätmetoden har förändrats något sedan undersökningen startade 2011 men genom att ställa samman hur regionens kommuner förhåller sig till riksnittet i år 2014 och år 2017 ges en typ av jämförelsetal som belyser regionens position gentemot övriga riket. Ställs sedan ett medel

¹³ Se Information till alla, SKL 2016.



samman för samtliga av Västra Götalands kommuner framkommer att regionens kommuner minskat avståndet till rikssnittet från 2,14 (år 2014) till 0,8 (år 2016). Att regionens kommuner ligger över riskgenomsnittet båda mätåren kan i sin tur tolkas som att Västra Götaland är ett föredöme. Utifrån detta resonemang kan antas att målet är i fas. Arbetet med en gemensam strukturbild har påbörjats men är ännu inte presenterad. Målet *En gemensam strukturbild för Västsveriges långsiktiga utveckling baserad på hållbar utveckling, vilken ger värdefulla bidrag till kommunala, regionala och nationella planprocesser, ska ha etablerats*. Bedömningen är dock att en gemensam strukturbild kommer presenteras fram till 2020 vilket medför att bedömningen är att målet är i fas. Målet *Bra villkor för en resurseffektiv lokal produktion och livsmedelsförsörjning med minskad klimatpåverkan och som främjar hållbara ekosystem* är oprecist i definitionen vad som är "bra villkor" vilket medför att Kontigos bedömning är att målet måste konkretiseras för att vara uppföljningsbart.

En region där vi tar globalt ansvar

Tema tre i strategin, "En region där vi tar globalt ansvar" inkluderar två områden:

4. Ett resurseffektivt samhälle med minskad klimatpåverkan
5. Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer

Det första området har som inriktningsmål att *Västra Götaland år 2020 ska ses som ett föredöme när det gäller utveckling, implementering och spridning av hållbara lösningar i Sverige och Europa*. Området innehåller sex delmål. De två första målen i tabell 18 följs upp av BHU. Dessa avser spegla utvecklingen av regionens miljötekniksektor. Övriga fyra mål ska följas upp i halvtidsuppföljningen. Dessa är till sin karaktär förhållandevis vida och spänner över ett brett område. De berör principer för förändringsarbetet inom offentlig sektor i regionen, regionens hållbarhetsarbete samt förutsättningar för hållbar livsmedelsproduktion.

TABELL 18. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "ETT RESURSEFFEKTIVT SAMHÄLLE MED MINSKAD KLIMATPÅVERKAN"

Mål	Nivå	Status
En miljöteknikmarknad med en tillväxt i sysselsättning som är snabbare än i riket	-0,5% (riket -0,9%); (år 2014)	I fas
En miljöteknikmarknad med en tillväxt i export som är snabbare än i riket	-10% (riket +2,1%)	I fas
Förändringsarbetet i offentlig sektor ska år 2020 ha hållbar utveckling och globalt ansvar som en bärande princip	Ej mätbart	Ej mätbart
2020 har överenskommelser nåtts som omfattar de huvudsakliga insatser som krävs för att nå de övergripande målen om energiomställning, transporteffektivitet, resurshushållning och ett giftfritt samhälle.	-	Aktiviteter pågår; i fas
Bra villkor för en resurseffektiv lokal produktion och livsmedelsförsörjning med minskad klimatpåverkan och som främjar hållbara ekosystem	-	Aktiviteter pågår; i fas
Göra offentlig sektor i Västra Götaland ledande på utveckling av hållbara lösningar		Ej mätbart

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo

Gällande de två första målen i tabell 18 bedömer vi att VG2020 ligger i fas med måluppfyllelsen. Miljötekniksektorn uppvisar en genomsnittligt snabbare utveckling än riket avseende sysselsättning respektive export. Exporten i Västra Götaland uppvisar en genomsnittlig utvecklingstakt visavi riket från 2014 till 2016, medan sysselsättningsutvecklingen endast kan visas utifrån en punktskattning för år 2014.



Kontigo bedömer att det inte är möjligt att följa upp målet om förändringsarbete (tredje målet i tabell 18) i praktiken, då offentlig sektor i regionen rymmer en för stor mängd organisationer och aktörer för att det ska vara möjligt att ge en bild av huruvida dessa båda begrepp (hållbar utveckling respektive globalt ansvar) är bärande principer. Det går inte heller utifrån de insatser som beskrivs i intervjuer eller presenteras i BHU:s återrapporteringar peka på att de insatser som arbetar mot detta mål fullt ut kan användas för att verifiera målstatusen.

Gällande målet om överenskommelser kan vi notera att arbete pågår kring detta och att det återstår att se hur långt detta arbete kommit till år 2020.

Målet rörande *Bra villkor för en resurseffektiv lokal produktion och livsmedelsförsörjning med minskad klimatpåverkan och som främjar hållbara ekosystem* är i nuläget inte uppfyllt. Samtidigt vet vi bland annat från intervjuer att arbetet med att få tillstånd överenskommelser pågår varför Kontigos bedömning är att arbetet ligger i fas med genomförande planen

Tabell 18 sista mål avser att mäta förutsättningar för resurseffektiv lokalproduktion och livsmedelsförsörjning är ett förhållandevis generellt formulerat mål. Detta gör det svårt att följa upp på ett systematiskt sätt. Det kan dock konstateras att det under uppföljningsperioden skett betydande insatser för att utveckla livsmedelsektorn och gröna näringar i regionen. Satsningarna inom området har till stora delar skett inom ramen för ett av de handlingsprogram som Västra Götalandsregionen arbetat genom. Handlingsprogrammen pågick förvisso redan före VG2020:s framtagande, men har även löpt över hela genomförande perioden. I en utvärdering från 2016 skrivs angående handlingsprogrammet för livsmedel och gröna näringar:

*”Handlingsprogrammet [...] har möjliggjort en kraftsamling kring sakområdet som inte tidigare varit möjligt. Detta gäller såväl den interna samordningen inom VGR som samordningen mellan VGR och externa aktörer”.*¹⁴

I utvärderingen pekas på att handlingsprogrammet framförallt har lyft frågan kring livsmedel och gröna näringar till en ny nivå avseende Västra Götalandsregionens positionering inom området samt att projekten som rymts inom handlingsprogrammet generellt kan visa på god måluppfyllelse. Det har under perioden 2014 till 2016 bedrivits ett förhållandevis stort arbete för att stärka förutsättningar för livsmedelsproduktion med utgångspunkt i ett hållbarhetstänk. Kontigo kan även här se att målets konstruktion gör att det är svårt att uttala sig om huruvida det är uppnått eller inte (när har man t.ex. uppnått ”bra villkor”) men vi kan konstatera att det genomförts en rad insatser vilka rimligtvis kan antas ha bidragit till en förbättring.

Området ”Ansvarsfull och hållbar konsumtion” har som inriktningsmål att *Invånarna i Västra Götaland ska ta ökad hänsyn till hur deras konsumtion påverkar människor och miljö, lokalt och globalt*. Två mål är kopplade till området varav det ena följs upp av BHU. Det första målet handlar om invånarnas attityd till hållbar och mer resurseffektiv konsumtion. Detta följs upp genom en attitydsmätning av SOM-institutet vid Göteborgs universitet. Målet har endast följts upp vid ett tillfälle varför det inte är möjligt att uttala sig kring var VG2020 står rörande måluppfyllelse.

¹⁴ Se Handlingsprogrammen i genomförandet av Vision VGR och VGR 2020- utvärdering av Handlingsprogrammen Hållbar energi, Hållbara transporter, Livsmedel och gröna näringar samt Life Science, tillgänglig på www.vgr.se



TABELL 19. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET "ANSVARFULL OCH HÅLLBAR KONSUMTION"

Mål	Nivå	Status
1. En ökad andel invånare ger uttryck för hållbara värderingar och bidrar till mer hållbar, resurseffektiv, konsumtion mot år 2020	27	Ej möjligt att följa upp
2. År 2020 ska det finnas etablerade system för att följa hur vi i Västra Götaland hanterar våra inköp i ett hållbarhets- och innovationsperspektiv	-	Aktiviteter pågår.

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo

Det andra målet i tabell 19 handlar om att de ska finnas etablerade system för att följa upp inköp inom Västra Götaland. Det är inte klart uttryckt om det är regionen som helhet eller själva organisationen som avses. Ser vi till de insatser som genomförs och som kopplas mot detta förefaller det dock vara hela regionen som målsättningen gäller. Det finns dock inga nyckeltal eller motsvarande indikatorer att följa upp kring detta. Däremot kan det konstateras att det bedrivs en rad insatser med bäring mot en ökad hållbarhet i produktutveckling. Till exempel pekas på insatser för att hitta affärsmodeller kring delande ekonomi/kollaborativ ekonomi samt det samarbete som finns mellan regionens kommuner för att stärka möjligheterna att välja giftfria produkter till förskolor. Det pågår således insatser för att nå målet, men det går inte att uttala sig om hur nära eller långt ifrån det uppsatta målet för år 2020 VG2020 är.

En region som syns och engagerar

Det sista området i VG2020 riktar in sig på kultur, delaktighet och utbytet med omvärlden. Det rymmer två delområden:

6. En ledande kulturregion med fokus på delaktighet
7. Ökat utbyte med omvärlden

Området *en "Ledande kulturregionen med fokus på delaktighet"* har inriktningsmålet *Ett kulturliv som bidrar till aktiva och engagerade invånare i hela Västra Götaland*. Två mål har angetts för området. Den första avser att mäta graden av deltagande i samhällslivet (med fokus på förenings- och kulturliv). Det andra målet belyser hur ungas (16–29 års) upplever Västra Götaland som plats. Båda målen följs upp av BHU via SOM-institutets attitydsmätningar, och återfinns i tabellen nedan.

TABELL 20. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET EN LEDANDE KULTURREGION MED FOKUS PÅ DELAKTIGHET

Mål	Nivå	Status
Invånarna i alla delar av Västra Götaland ska öka sitt deltagande i samhällslivet i stort, inte minst i förenings- och kulturliv	53% (år 2015)	I fas
En växande andel unga ska uppleva Västra Götaland som en attraktiv plats	3,5*	I fas

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo; * Mätts genom snitt på en skala från -5 till 5.

En sammanställning av BHU:s åiterrapporteringar ger att nivåerna är oförändrade från 2014 (dock finns ingen mätning för 2016 ännu). Sett till trenden några år bakåt har det skett en ökning med en



procentenhet i andelen som delaktiga i en förening (det första målet i tabell 20).¹⁵ Uppföljningen visar på en svagt positiv trend även för det andra målet, där andelen stigit från 3,4 till 3,5 sedan 2013. Då målet inte är nivåsatt innebär ökning, oavsett storlek att målet i uppnått. Kontigo bedömer därför att VG2020 är i fas med måluppfyllelsen.

Den sista blocket av mål handlar om regionens utbyte med omvärlden. Inriktningsmålet anges vara att *Västra Götaland ska bli mer uppskattat i och attraktivt för omvärlden*. Till detta har fyra delmål kopplats. Målstatusen för de fyra målen presenteras i tabell 21:

TABELL 21. MÅLSTATUS FÖR OMRÅDET ÖKA UTBYTE MED OMVÄRLDEN

Mål	Nivå	Status
Västra Götaland ska år 2020 vara Skandinaviens mest besökta, uppskattade och inkomstbringande besöks- och evenemangsregion*	0,72 (motsv. 9,8 miljoner gästnätter)	Efter (sjunkande trend)
En relation utan legala och mentala gränshinder med Norge	-	Ej mätbart
Beslut tagits om utbyggnad av en snabb järnvägsförbindelse Oslo – Göteborg – Öresund före år 2020	-	Ej uppnått
Strategiska investeringar inom främst FoU eller identifierade luckor i för regionen centrala värdekedjor ska attraheras att etablera sig i Västra Götaland	.	I Fas

Källa: BHU samt sammanställning av Kontigo

Det första målet följs årligen upp av BHU, där man av datatillgängskäl valt att fokusera på antalet gästnätter.¹⁶ Sett till dessa uppvisar Västra Götaland en stigande trend sedan 2014. Från 9,1 miljoner gästnätter till 9,8 miljoner år 2016. Det har dock samtidigt skett en ökning i hela riket. Sett till Västra Götalands andel av Stockholmsregionens gästnätter (som är den jämförelseregion som pekats ut i BHU:s uppföljning) kan det konstateras att Västra Götalands andel minskar över perioden, från att motsvara 76 procent år 2014 till 72 procent år 2016. Således har Västra Götaland minskat sin andel av den totala gästnattsandelen. Kontigos tolkning av utfallet är att VG2020 ligger efter måluppfyllelsen avseende detta mål.

Målet *En relation utan legala och mentala gränshinder med Norge* har inte varit möjligt att följa upp då det är så pass oprecist formulerat vad som avses. Gällande mål kring beslut om en utbyggd snabb järnvägsförbindelse mellan Oslo-Göteborg-Öresund kan det konstateras att målet ännu inte är uppnått. Målet rörande strategiska investeringar är relativt vagt formulerat vilket gör uppföljningen av målet svårt. Kontigo kan också konstatera att målet inte är nivåsatt utan enbart handlar om att investeringar ska attraheras. Givet detta kan vi se ett antal exempel på större FoU-investeringar i regionen. Ett par aktuella exempel är Geelys innovationscenter på Lindholmen, Astra Zenecas satsning på Mölndal som ett för koncernen strategiskt forsknings- och utvecklingscenter samt RISE-koncernens etablering av huvudkontor i Västra Götaland. Utifrån dessa satsningar som utgångspunkt bedömer Kontigo att måluppfyllelsen är i fas.

¹⁵ Målet följs upp som andel av befolkningen som är medlem i någon av följande föreningstyper: idrottsförening, miljöorganisation, politiskt parti, kulturförening, lokal samhällsförening eller invandrarförening

¹⁶ Enligt den data som återfinns i SCB:s inkvarteringsstatistik.



4.2 Slutsatser för måluppfyllelsen för VG2020 i halvtid

Vilka slutsatser kan då dras från ovanstående avsnitt? I tolkningen av utfallet är det viktigt att betona att det fortfarande är i halvtid av genomförandet utav strategin. Tillgången av data gör också – vilket konstaterats ovan – att det saknas uppgifter för flera av målen (i många fall återfinns uppgifter rörande år 2014 eller år 2015). Det är vidare så att det i flera fall inte varit möjligt att följa upp målen (antingen p.g.a. det inte finns relevant data eller att målen är för vagt formulerade för att en underbyggd uppföljning ska kunna göras.

Med dessa begränsningar vill Kontigo ändå göra en summering av den bild utav måluppfyllelsen som vuxit fram i målanalysen. Återkopplar vi till den tablå över målstrukturen som inledde kapitlet kan vi för vart och ett av temaområdena summera antalet mål där VG2020 bedöms ligga i fas med genomförande planen respektive antal mål där strategin ligger efter. Att mäta måluppfyllelse genom indikatorer på detta sätt ger naturligtvis en förenklad bild av faktiska förhållanden men det ger ändå en indikation om var VG2020 står i halvtid utifrån de mål och indikatorer som satts upp för strategin.

TABELL 22. SAMLAD MÅLUPPFYLLELSE VG2020

TEMA OCH OMRÅDE	ANTAL MÅL I RESPEKTIVE FAS		
	I FAS	EFTER	GÅR INTE ATT FÖLJA UPP
<u>1.En ledande kunskapsregion</u>			
1.1 Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande	1	4	-
1.2 Internationell konkurrenskraft genom regional kraftsamling kring styrkeområden	3	2	2
<u>2. En region för alla</u>			
2.1 Bryta utanförskap och segregation och stärka kopplingarna mellan utbildning och arbetsliv	2	0	2
2.2 Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft	0	4	1
2.3 Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet	7	1	2
<u>3. En region där vi tar globalt ansvar</u>			
3.1 Ett resurseffektivt samhälle med minskad klimatpåverkan	4	-	2
3.2 Hållbar konsumtion som driver ansvar, utveckling och innovationer	-	-	2



<u>4. En region som syns och engagerar</u>			
4.1 En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på barn, unga och delaktighet	2	-	-
4.2 Ökat utbyte med och påverkan på omvärlden	1	2	1
TOTALT	20	13	12

Från tabell 22 kan det konstateras att det är fler mål som ligger i fas med genomförandet än mål som ligger efter (17 respektive 14 mål). Ett annat konstaterande är att läget skiljer sig mellan teman och områden. Flest mål som ligger i nivå återfinns inom "Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet", där 7 av 10 mål ligger i fas. Detta följs av "En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på barn, unga och delaktighet" i vilket båda målen bedöms ligga i fas. Den lägsta graden av måluppfyllelse återfinns inom "Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande" samt "Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft" där 4 mål inte ligger i fas.

En samlad bild av måluppfyllelsen indikerar att VG2020 i halvtid ligger i fas inom merparten av målen (av de mätbara målen bedöms ca 61 procent var i fas) men att det samtidigt finns ett antal områden där genomförandet behöver fokusera insatser för att öka takten i genomförandet. Sammanställningen pekar på att fokuserade insatser krävs inom områdena 1.1, 2.2 samt 4.2. Den enda målkonflikt som framkommer i utvärderingen, baserat på intervjuer, rör ambitionen om minskade klimatutsläpp i kombination med ambitionen om ökad geografisk rörlighet.



5 VG2020 som strategi

I detta kapitel utvärderar vi sammanfattande framför allt vad vi kan kalla processerna omkring VG2020. I många fall har frågorna redan berörts i kapitel 2 och 3 ovan, varför vi i detta kapitel är mer kortfattad. Kapitlet inleds med frågan om strategins styrande förmåga, för det första i förhållande till vilka insatser som görs, och för det andra mer generellt omkring strategins förmåga att styra mot målen. I det tredje avsnittet behandlas framtagandeprocessen med tonvikt på förankring. Det fjärde avsnittet fokuserar ändamålsenligheten i själva genomförandet. Kapitlet avslutas med några slutsatser för genomförandeprocessen vad gäller VG2020.

5.1 Styrförmåga: Har strategin påverkat vilka insatser som görs?

Som konstaterats i kapitel 2 är en avgörande framgångsfaktor för en regional strategi att den lyckas i att skapa balans mellan strategins olika syften, mellan att samla och beskriva det som görs i vad som kan kallas strategins kärna och att skapa en spets som innebär att strategin faktiskt gör skillnad i en jämförelse med hur situationen varit utan strategin. En huvudfråga för vårt uppdrag är därför: Har strategin påverkat vilka insatser som faktiskt genomförs bland aktörerna i Västra Götaland – såväl i Västra Götalandsregionen som i ett större sammanhang?

I kapitel 3 konstateras att de insatser som pekas ut i strategin faktiskt också har genomförts. Frågan som kvarstår är ändå: i vilken utsträckning har strategin inneburit att nya insatser genomförts? Våra intervjuer ger ett något splittrat svar på den frågan.

Strategin har sannolikt haft störst betydelse när det gäller att styra de insatser som genomförs inom ramen för det verksamhetsområde som regionutvecklingsnämnden själv kontrollerar. Här har strategin och dess prioriteringar påverkat innehåll och genomförande menar flera av de intervjuade. Nedan återger vi några synsätt som åskådliggör detta:

*”När det gäller handlingsprogrammen (inom Västra Götalandsregionen) så har vi alltid haft VG2020 som en tydlig utgångspunkt inför uppstarten av handlingsprogrammen – Det har påverkat vad som görs inom dem”.*¹⁷

*”Den har hjälpt oss att ta fram de saker vi vill göra gemensamt. Den har satt fingret på vikten av att samarbeta kring styrkeområdena...Samling och mobilisering kring 3:an (tematiskt område 3)”.*¹⁸

Kopplingen till handlingsprogrammen är viktig i detta avseende. Flera av de intervjuade menar att handlingsprogrammen är de konkreta verktyg som regionutvecklingsnämnden (och även andra nämnder) använder för att genomföra strategin och dess prioriteringar. Samtidigt är inte koordineringen mellan strategin och handlingsprogrammen alldeles tydlig. Handlingsprogrammen initierades också innan VG2020.

¹⁷ Citatet bygger på anteckningar från en intervju med tjänsteman, Västra Götalandsregionen.

¹⁸ Citatet bygger på intervjuanteckningar med tjänsteman Västra Götalandsregionen.



Även när det gäller kommunalförbunden ser flera av de intervjuade en viss styrande roll för strategin. Här menar man att strategin ger en riktningsgivare framför allt för den verksamhet som finansieras genom regionens delregionala genomförandeplaner.

För övriga nämnder inom VGR uttrycks en viss skepsis mot strategins förmåga att påverka de verksamheter som drivs inom eller finansieras av dessa. Här lyfter några den rollkonflikt som skulle kunna finnas mellan å ena sidan VG2020 och t.ex. Kulturstrategin eller Trafikförsörjningsprogrammet. I båda fallen har dessa andra strategier eller program en koppling till ett nationellt partnerskap mellan regionen och staten som styr användningen av medel som delvis har ett nationellt ursprung. Som t.ex. någon uttrycker det:

*”Kulturpengarna är inte enbart till för att skapa regional utveckling i Västra Götaland – de är en resurs för att genomföra en del i ett nationellt uppdrag”.*¹⁹

Även kommunerna uttrycker en viss skepsis inför frågan om VG2020:s styrförmåga, som främst bottenar i att man i processen inte tydliggjort vilken roll som strategin ska ha i förhållande till kommunernas och regionernas uppdrag. Rågången mellan kommun och region är en känslig fråga och när strategin hela tiden rör sig i det gränslandet blir det viktigt att klara ut den frågan, menar man.

*”Här skulle man ha klargjort ansvarsgränserna tydligare. Så hade strategin tydligt kunnat fokusera de frågor som kommunerna själva inte klarar av och så hade regionens resurser kunnat gått in och stöttat där”.*²⁰

Slutsatsen blir alltså att strategin har en viss styrande förmåga när det gäller fördelningen av vissa av utvecklingsresurserna som fördelas genom regionutvecklingsnämnden eller kommunalförbunden i delregionerna. I övrigt har strategin haft en mer begränsad förmåga att styra över vilka insatser som ska göras. Sett i ljuset av vår modell för en regional utvecklingsstrategi så lyckas strategin i så motto att den identifierar delar av strategins kärna och att strategin har ett inflytande och en styrande förmåga när det gäller de delar av kärnan som ligger inom de områden som i första hand Regionala utvecklingsnämnden har ett tydligt inflytande över. Däremot saknas detta inflytande i andra delar av kärnan, liksom att vi saknar en tydligt definierat spets för strategin, som vi ska återkomma till nedan.

5.2 Styrförmåga: Styr strategin verksamheten mot målen?

En kritik mot VG2020 som framförts från en stor bredd av aktörer har varit att strategin saknar fokus. Med sina 32 prioriteringar och andra målliknande formuleringar saknar flera av de intervjuade den skärpa i strategin som skulle kunna påverka aktörernas egna prioriteringar. Skälet till det stora antalet prioriteringar får, som vi förstått det, främst tillskrivas den breda förankringsprocessen och politikens vilja att inkludera såväl olika delar i regionens egna organisation samt också viktiga andra aktörer Västra Götaland. Det har varit viktigt för politiken att strategin ska spegla det breda perspektivet på regionens utveckling, så att strategin också kan engagera brett och så att strategin också fångar upp hela bilden av det regionala utvecklingsarbetet.

¹⁹ Citatet bygger på intervjuanteckningar från en intervju med en tjänsteman inom kulturförvaltningen, Västra Götalandsregionen.

²⁰ Citatet bygger på intervjuanteckningar från en intervju med en politisk företrädare i en av kommunerna i Sjuhärad.



”Det var väldigt medvetet som vi gjorde VG2020 så bred. Ytterst fanns grunden i Vision Västra Götaland. VG2020 skulle svara upp mot den bredd som finns där. Det handlade om att jobba för medborgarna – att möta visionen!”²¹

Här finns en god samstämmighet mellan de ansvariga tjänstemännen och den politiska ledningen. Så här svarar t.ex. ordföranden i regionutvecklingsnämnden (Västra Götalandsregionen) på frågan: Vi har uppfattat att VG2020 tar ett bredare perspektiv än tidigare regionala utvecklingsstrategier – hur ser du på det?

Jag delar den bilden. Och det här är en utveckling som pågått sedan mitten av 2000-talet. Det positivt och det är något vi jobbat aktiv för från politikens sida. Här vi också ense med kommunerna, som också vill se en sådan breddning.”²²

Den breda strategin är alltså uttryck för politikens önskan om att göra det regionala utvecklingsarbetet tydligt relevant för medborgarna. Man vill röra sig bort från mer tekniska och svårkommunicerade ofta näringslivsfrämjande insatser mot insatser som kan förstås av flera och som uppfattas som svar på mer generella samhällsutmaningar. Detta riskerar dock att spä på rörelsen mot en strategi som ska ”täcka in allt”.

I VG2020 ska det breda perspektivet i strategin – uttryckt bl.a. genom de 32 prioriteringarna – kompletteras med två olika typer av ”insövningar.” Det handlar för det första om de fem rekommendationer som BHU lämnat med syfte att sätta en tydligare press på vilka frågor som behöver lyftas ännu högre på agendan:

- Satsning på västsvenska styrkeområden med internationell lyskraft
- Skapa förutsättningar för bättre matchning mellan utbildning och arbetsmarknadens behov
- Insatser för att öka antalet ungdomar med fullföljd grundskola och gymnasieutbildning
- Underlätta ungdomars och nyanländas insteg på arbetsmarknaden
- Bli föregångare i omställningen från fossil till förnybar energi

För det andra handlar det om möjligheterna för delregionerna att i sina delregionala genomförandepaner särskilt välja ut vilka av de 32 prioriteringarna man väljer att lägga särskilt fokus på. Detta har flera men inte alla delregioner valt att utnyttja som en möjlighet till ett vassare genomförande.

I bägge fallen har dessa, som det uppfattas, ytterligare ”prioriteringar” kritiserats av ett antal av dem vi intervjuat, som menar att det riskerar att skapa en osäkerhet kring de 32 prioriteringarnas betydelse: ”hur ska vi förhålla oss både till de som lyfts fram i dessa prioriteringar och kanske framför allt till dem som inte lyfts fram”? Här är uppfattningen at BHU:s rekommendationer ”kommer in från sidan” och inte utgör en integrerad del av strategins genomförande.

²¹ Citat hämtat ur anteckningar från intervju med tjänsteman vid Västra Götalandsregionen.

²² Citatet är hämtat ur anteckningar från en intervju med politiker i regionutvecklingsnämnden, Västra Götalandsregionen.



”I vår kommun hade vi en bred process för att vara med och plocka fram de 32 prioriteringarna. Vi lyckades också ganska bra med att välja ut de 19 som vi sen byggde upp den regionala genomförandeplanen omkring. Men när sedan (BHU) de fem rekommendationerna kom då blev förvirringen total för de flesta och man slutade bry sig”²³

Kontigo menar att grundproblematiken här ligger i att strategin är allt för bred och allomfattande för att kunna fungera som ett styrande dokument. Flera intervjuade har pekat på att en två eller tre gemensamma relativt övergripande prioriteringar som hade en tydlig bäring på det man menar vore skälet till att överhuvudtaget ha en gemensam strategi hade varit att föredra. Om strategin, för att ta ett exempel som oftast lyfts från de intervjuade (inte minst från kommunernas horisont) tydligt fokuserat på frågor som är gemensamma för hela territoriet och som inte kan lösas utan en tydlig samverkan, så hade det varit lättare för oss att se hur vi skulle agera i förhållande till det uppdrag vi redan har.

En del i problematiken menar vi kan ligga i att man inte lyckats tydliggöra skillnaden mellan BHU:s rekommendationer och de 32 prioriteringarna. Jämför vi med vår idealbild så kan man säga att vi saknar en distinktion mellan strategins kärna och spets, där rekommendationerna från BHU skulle kunna fylla funktionen av att skapa strategins spets. Detta har dock inte blivit tydligt i processen, gentemot aktörerna och för att fungera gentemot exempelvis kommunerna så saknas också den nödvändiga förankringen. Här hade det varit bra om rekommendationerna tagit tydligt avstamp i någon av de tre aspekterna (territoriell, tidsmässig eller sektorsövergripande) som vi i kapitel 2 pekade ut som centrala för att skapa en spets i en regional utvecklingsstrategi.

Slutsatsen blir därför, nej – strategin fungerar i egentlig mening inte för att styra verksamheten mot målen. Huvudskälet till detta är att strategin är alltför bred och inte innebär någon egentlig systematisk prioritering, i synnerhet inte i förhållande till vad som skulle kunna vara motiven för att ta fram strategin över huvud taget. BHU:s rekommendationer är inte tillräckligt för att avhjälpa strategins tillkortakommande i detta avseende. Så även om strategin i dess kärna påverkar verksamheten inom RUN så fungerar den inte som styrande gentemot ett bredare lager av aktörer. Rekommendationerna från BHU verkar ändå ha påverkat medelsfördelningen mellan olika insatser inom vissa av regionens nämnder. En del av de resurser som exempelvis regionutvecklingsnämnden har kanaliseras till insatser som man annars inte skulle ha prioriterat i lika hög grad.

5.3 Har strategins framtagande skapat nödvändig förankring?

Även när det gäller förankringsprocessen i samband med strategins framtagande finns några delvis olika bilder, dels beroende på vem man frågar, dels beroende på vad man menar med själva förankringsprocessen.

Förankringen av strategin har i huvudsak varit bred och involverat en stor mängd av regionens aktörer, såsom beskrivits i kapitel 1. Här kan vi nämna politiken i nämnderna, de olika förvaltningarna inom Västra Götalandsregionen, kommunalförbunden och kommunerna. I hög grad har även organisationer som på olika sätt utgör målgruppen för verksamheten eller erhåller någon typ av finansiering

²³ Citatet är hämtat ur anteckningar från en gruppintervju med kommunchefer för kommuner inom ett av kommunalförbunden.



från regionen varit involverade i framtagandet. Den vanliga processen har varit att man i olika omfattning deltagit i seminarier kring hela strategin eller kring enskilda prioriterade områden i strategin. I en del fall har man också haft möjlighet att skriva texter som tänkts utgöra bidrag till strategin.

Merparten av de intervjuade upplever också att de faktiskt har varit med och bidragit till att frågor och områden satt avtryck i strategin. Det förekommer samtidigt en relativt utbredd kritik, särskilt från flera tjänstemän inom Västra Götalandsregionen men även uttryckt från tjänstemannaorganisationerna vid flera kommunalförbund, som handlar om att man inte ser att de delar i strategin som man lade ner en stor arbetsinsats för att utveckla och precisera sedan inte tagits tillvara i den slutliga versionen av VG2020. Detta ledde, enligt flera intervjuade, till en viss besvikelse över den slutliga texten. Vissa enskilda grupper, såsom t.ex. Mänskliga rättighetsråden, upplever också att deras frågor inte kommit med i tillräckligt stor utsträckning och därmed att strategin är svagare förankrad hos dessa grupper.

”Vi var med i skrivargrupper och jobbade engagerat. Sen fick vi ingen egentlig återkoppling utan bara såg den färdiga texten. Då hade en hel del av det vi skrivit försvunnit och annat kommit in istället. T.ex. kom den här formuleringen om norgekopplingen in under sista veckan.”²⁴

Även andra grupper, såsom science parks eller företrädare för andra organisationer med viktiga uppgifter när det gäller genomförandet av den regionala utvecklingen i Västra Götaland upplever sig ha varit inbjudna i framtagandeprocessen och menar att de viktigaste delarna av deras verksamheter återspeglas i strategin.

”Vi uppfattar strategin som ett kvitto på att det vi gör ligger rätt i förhållande till regionens prioriteringar. VG2020 är viktig för oss på det sättet.”²⁵

Bland företrädarna för kommunerna finns dock en annan uppfattning. Här menar man att processen behöver ha en helt annan form om en verklig förankring i den kommunala organisationen ska vara möjlig. Det handlar här om den fråga om vad strategin ska innehålla och innebära. Ska strategin innebära att kommunen ska göra några särskilda prioriteringar (insatser) som ska motiveras främst av det regionala (och inte kommunala) perspektivet behövs en tydlig och politisk förankringsprocess där den kommunala organisationen verkligen ges möjlighet att förankra och fatta demokratiska beslut.

En annan aspekt av förankringen i framtagandet, som på intet sätt är unikt för VG2020 eller för Västra Götaland, är frågan om vem som strategin förankrats hos. Vi noterade i våra intervjuer att ungefär hälften av de intervjuade berörda parterna inte var i samma roller och befattningar när strategin togs fram som de är idag. Dessa upplevde inte att strategin var förankrad i deras verksamhet i någon större utsträckning. Detta reser frågetecken för om förankringsprocesserna kring regionala utvecklingsstrategier ofta blir mer personliga än organisationsrelaterade. Dvs. strategin är förankrad hos de personer som deltar i olika aktiviteter kring förankringen men inte hos de berörda organisationerna. Detta återknyter till kommunernas syn som innebär att ska man ha en politisk förankring i kommunerna – som också överlever byten av personer på strategiska positioner – så behövs en mer djupgående förankring.

²⁴ Citatet bygger på en kombination av gruppintervjuer med handläggare inom VGR:s tjänstemannaorganisation och ett av kommunalförbunden.

²⁵ Citatet bygger på en telefonintervju med en tjänsteman vid en organisation med fokus på näringslivsutveckling.



Slutsatsen är att VG2020 inte är tillräckligt förankrad i de berörda organisationerna. Den stora bristen är i förankringen om vad VG2020 ska vara i förhållande till kommunernas och regionens ordinarie verksamheter. Här krävs en längre, tydligare strukturerad och mer omfattande förankringsprocess ifall målet ska nås om en strategi som verkligen förmår att göra skillnad. Samtidigt upplever många att de fått en möjlighet att delta i och i någon mån också påverka arbetet med strategin och dess innehåll.

5.4 Är genomförandet ändamålsenligt

Här blir det åter viktigt att skilja mellan det som vi kallar strategins kärna och dess spets. När det gäller strategins kärna kan vi konstatera att strategins frågor och prioriteringar hanteras genom aktiviteter som ingår i ordinarie verksamheter, i genomförandeplaner och projekt samt i VGR:s handlingsprogram. Strategin blir då i praktiken ett verktyg för en övergripande avstämning huruvida man gör rätt saker. Flera uttrycker dock att det är svårt att se hur de skulle kunna göra aktiviteter som *inte* stämmer med innehållet i VG2020 och dess 32 prioriteringar. I den meningen får man ställa sig frågande inför strategins ändamålsenlighet.

”Förhåller oss till VG2020, men (...) vi har många olika saker att förhålla oss till. Det kan lika gärna handla om vad Göteborgs stad vill eller svenska staten. Men det mesta är ju same-same i de olika aktörernas mål”²⁶

När det gäller strategins spets, så menar vi att denna inte tydligt definieras i arbetet med genomförandet. BHU:s fem rekommendationer är där vi kommer närmast en sådan spets. Samtidigt har det för många av aktörerna utanför regionutvecklingsnämnden och i viss mån miljönämnden uppfattats som att rekommendationerna är otydliga och inte tillräckligt väl förankrade för att åstadkomma en verklig förändring i arbetet för dessa. Härigenom blir genomförandet av strategin inte heller ändamålsenligt ur det perspektivet.

Delregionernas perspektiv är i sin tur inte helt entydigt. Å ena sidan ser vi från framför allt tjänstemännen en uppfattning som i stort handlar om att man uppfattar att delregionernas möjligheter till prioriteringar skapar möjligheten att få ett vassare genomförande. Detta begränsar sig dock till de regionala utvecklingspengar som disponeras av kommunalförbunden för just de delregionala genomförandeplanerna. Däremot är kommunerna själva mer tveksamma inför genomförandet av VG2020, bl.a. mot den bakgrund av bristande förankring och otydlig spets som vi diskuterat ovan.

Enkäten som i halvtidsutvärderingen riktats mot kommunerna visar att endast 17 procent anser att de använder VG2020 i mycket hög, eller hög utsträckning medan 33 procent anger att de inte alls eller i liten utsträckning använder VG2020. Ett flertal enkätrespondenter uttrycker sig i termer av att *”innehållet är alltför generellt”, ”den är alltför omfattande och greppar över för stort område”, ”ej implementerad i vår förvaltning överhuvudtaget”*.

Gemensamt för många aktörer en bit utanför VGR och kommunalförbundens insikter kring VG2020 anser att farten i strategiarbetet avtog så fort genomförandet påbörjades. Man menar att intresset av att diskutera frågor rörande framtidens insatser i Västra Götaland varit märkbart i framtagandet av strategin men inte i genomförandet.

²⁶ Citatet bygger på anteckningar från en intervju med företrädare för ett Science Park



”När framtagandet var klart övergick arbetet från att bli ett utvecklingsarbete till ett förvaltningsarbete”²⁷

”Mycket kraft läggs på delaktighet och nyfikenhet vad organisationerna i regionen tycker under framtagandet av regionala utvecklingsstrategier, sedan följer en lång parentes av år till dess vi åter tillfrågas vad nästkommande strategi bör innehålla.”²⁸

Slutsatser för VG2020 som strategi

Våra slutsatser för VG2020 som strategi kan sammanfattas i följande punkter, som knyter an till våra övergripande utvärderingsfrågor.

Slutsatsen i ljuset av vår modell för en regional utvecklingsstrategi blir att strategin lyckas i så motto att den identifierar delar av strategins kärna och att strategin har ett inflytande och en styrande förmåga när det gäller de delar av kärnan som ligger inom de områden som i första hand regionala utvecklingsnämnden har ett tydligt inflytande över. Däremot saknas detta inflytande i andra delar av kärnan, liksom att vi saknar en tydligt definierat spets för strategin, som vi ska återkomma till nedan.

Slutsatsen blir också att strategin i egentlig mening inte fungerar för att styra verksamheten mot målen. Huvudskälet till detta är att strategin är alltför bred och inte innebär någon egentlig systematisk prioritering, i synnerhet inte i förhållande till vad som skulle kunna vara motiven för att ta fram strategin överhuvudtaget. BHU:s rekommendationer verkar ändå ha påverkat medelsfördelningen mellan olika insatser inom vissa av regionens nämnder.

VG2020 brister också i förankringen i de berörda organisationerna, främst i förhållande till kommunernas och regionens ordinarie verksamheter. Här krävs en längre, tydligare strukturerad och mer fortlöpande förankringsprocess om ambitionen att strategin vill göra skillnad ska uppnås.

Slutligen finns olika upplevelser när det gäller genomförandets ändamålsenlighet. Det handlar främst om huruvida man väljer att bara se till det vi kallat för strategins kärna, där genomförandet i hög grad följer strukturer och ramar som sätts i andra styrdokument eller om man också inkluderar frågan om strategins spets och förmåga att göra skillnad. I det senare perspektivet saknar flertalet aktörer ett ändamålsenligt genomförande.

²⁷ Citatet bygger på en telefonintervju med en tjänsteman vid en organisation inom civila samhället i Västra Götaland.

²⁸ Citatet bygger på en telefonintervju med en tjänsteman inom akademien.



6 Slutsatser och rekommendationer

6.1 Slutsatser

Framtagande

Jämfört med tidigare strategier är VG2020 en bred strategi. Detta är enligt flera av de intervjuade resultatet av en medveten strävan efter att bredda och samtidigt öka engagemanget för VG2020.

Det var därför också möjligt att nå en bred uppslutning i framtagandet av VG2020. Många tjänstemannagrupper, såväl inom regionen som med anknytning till kommunalförbunden, har varit engagerade i olika processer kring framtagandet. Flera andra aktörer involverades också i framtagandeprocessen. Det breda engagemanget har i huvudsak upplevts som positivt, även om det i några fall också skapade en besvikelse när man upplevde att de skrivningar man arbetat med i grupperna inte kom med i den slutliga versionen av strategin. Informationen om VG2020 har också fortsatt även efter framtagandet om än med en upplevd avklingande styrka.

Samtidigt har det breda innehållet i strategin inneburit andra utmaningar. Skälet till detta handlar framför allt om balansen mellan strategins kärna och spets. Framtagandet av strategin har utgått från att strategin ska kompletteras med delregionala genomförandeplaner och årliga rekommendationer från BHU. Våra intervjuer har visat på att förhållandet mellan å ena sidan genomförandeplanerna och BHU:s rekommendationer och å andra sidan de 32 prioriteringarna inte tydliggjorts för merparten av aktörerna. I synnerhet gäller detta aktörer utanför den innersta kärnan av VG2020 arbetet. För att nå syftet om en strategi som tydligt gör skillnad hade man behövt en fördjupad framtagandeprocess där särskilt BHU:s rekommendationer och konsekvenserna av dessa för olika aktörer hade behövt stå tydligare i fokus.

Kommunerna menar här att framtagandeprocessen inte har innefattat en tillräckligt djup och nära dialog mellan kommunerna och regionen. För att kommunerna ska känna ett ägarskap krävs en tydligare och mer politisk förankringsprocess.

Konsekvensen har blivit att strategins förmåga att styra blir svag. Istället har strategin i hög grad blivit en ram för att beskriva de verksamheter som drivs inom det regionala tillväxtarbetet, kompletterat med BHU:s rekommendationer som många upplever som otydligt förankrade relativt förankringsarbetet gällande de 32 prioriteringarna.

Strategins styrande förmåga

Slutsatsen blir att strategin har en viss styrande förmåga när det gäller fördelningen av vissa utav utvecklingsresurserna som fördelas genom regionutvecklingsnämnden eller kommunalförbunden i delregionerna (inklusive BRG). BHU:s rekommendationer förefaller också ha påverkat vilka insatser som faktiskt genomförs, i synnerhet relaterat till regionutvecklingsnämndens verksamhet. I övrigt har strategin haft en mer begränsad förmåga att styra över vilka insatser som görs.

Strategin fungerar dock heller inte i egentlig mening som styrande mot målen. Huvudskälet till detta är vad vi ovan beskrivit som en stor bredd i strategins kärna och en bristande förankring kring dess spets i form av BHU:s rekommendationer.



Organisation och genomförande

Genomförandet av VG2020 är på vissa sätt diffust för flertalet av de intervjuade. Genomförandet av det som är kärnan i VG2020 är i allt väsentligt integrerat i aktörernas egna verksamheter och det är där svårt att tala om ett specifikt genomförande av strategin.

Det mest konkreta genomförandet av VG2020 som strategi finns knutet dels till BHU:s rekommendationer, till den löpande uppföljningen av strategin samt till genomförandet av några av de delregionala handlingsplanerna. Det är i dessa praktiker som man kan tala om ett genomförande av VG2020.

Det finns också en anledning att föra en diskussion omkring ägarskapet av VG2020. Vi har i denna utvärdering sett hur framför allt den kommunala nivån inte känner ett välförankrat ägarskap för strategin som dokument. Det gör att strategin till övervägande del riskerar att bli VGR:s interna strategiska dokument.

Vi ser vidare att BHU:s rekommendationer kan antas haft påverkan på hur resurser fördelas och vilka verksamheter som faktiskt genomförs. Däremot förefaller tydligheten kring rekommendationernas roll i förhållande till prioriteringarna eller förankringen av rekommendationerna inte att ha fått genomslag fullt ut. När det gäller BHU:s rekommendationer har vi konstaterat att det finns en risk för att man med dessa rekommendationer underminerar strategin som samlande helhet: "Vad ska vi ha resten av strategin till – det hade väl räckt med BHU:s rekommendationer."

Slutligen menar Kontigo att det finns ett generellt behov av att tydliggöra gränsen mellan vad vi kallar strategins kärna och spets, t.ex. uttryckt i termer av hur relationerna mellan olika andra strategier och handlingsplaner å ena sidan och VG2020, de 32 prioriteringarna och BHU:s rekommendationer å andra sidan.

Resultat och måluppfyllelse

När det gäller resultat och måluppfyllelsen för VG2020 kan vi först konstatera att insatser faktiskt har bedrivits inom alla teman och områden inom strategin.

Insatser och finansiering riktad mot prioriteringar inom temat "En ledande kunskapsregion" dominerar genomförandet av VG2020. Typen av insatser varierar och inkluderar en bredd av aktiviteter. Flera insatser i VG2020 har dock initierats och pågått redan före 2014, något som förstärker bilden av att insatserna i VG2020 inte tillkommit som ett resultat av strategin, utan snarare är delar av utvecklingsinsatser som pågått under lång tid men vars vikt understryks i och med VG2020. I VG2020 redovisas också insatser kring exempelvis integration, jämställdhet och kultur som härrör från nationella uppdrag till exempelvis Länsstyrelsen och regionen. Också detta indikerar att VG2020 knappast kan utgöra styrning av de insatser som genomförs i den egna strategin.

Ska VG2020 användas som en riktninggivare för den regionala utvecklingen måste de många breda insatserna blandas med mer spets. Det behöver då starkare beskrivningar kring vad som förväntas som utfall av de olika insatserna. I nuläget genomförs många insatser men det saknas tydlighet i vad insatserna ska generera – annat än att de ska genomföras.

När det gäller slutsatserna för måluppfyllelsen är det viktigt att betona att det fortfarande är i halvtid av genomförandet av strategin. Tillgången till data gör också – vilket konstaterats ovan – att det saknas uppgifter för flera av målen (i många fall återfinns uppgifter rörande år 2014 eller år 2015). Det är



vidare så att det i flera fall inte varit möjligt att följa upp målen (antingen p.g.a. det inte finns relevant data eller att målen är för vagt formulerade för att en underbyggd uppföljning ska kunna göras. Med dessa begränsningar i beaktande kan konstateras att det är fler mål som ligger i fas med det förväntade läget i genomförandet än mål som ligger efter (20 respektive 13 mål). Ett annat konstaterande är att det skiljer sig mellan teman och områden. Flest mål som ligger i nivå återfinns inom "Tillgång till kommunikation för arbete, utbildning och livskvalitet", där 7 av 10 mål ligger i fas. Detta följs av "En ledande kulturregion och ett rikt kulturliv med fokus på barn, unga och delaktighet" i vilket båda målen bedöms ligga i fas. Den lägsta graden av måluppfyllelse återfinns inom "Ett gott klimat för kreativitet, entreprenörskap och företagande" samt "Livslångt lärande för ökad delaktighet och konkurrenskraft" där 4 av målen inom respektive prioritering inte ligger i fas.

En samlad bild av måluppfyllelsen indikerar att VG2020 i halvtid ligger i fas inom merparten av målen (av de mätbara målen bedöms cirka 61 procent var i fas) men att det samtidigt finns ett antal områden där genomförandet behöver fokusera insatser för att öka takten i genomförandet. Sammanställningen pekar på att fokuserade insatser krävs inom områdena 1.1, 2.2 samt 4.2. Den enda målkonflikt som framkommer i utvärderingen, baserat på intervjuer, rör ambitionen om minskade klimatutsläpp i kombination med ambitionen om en ökad geografisk rörlighet.

6.2 Rekommendationer

Rekommendationer för VG2020 - andra halvan

Vad blir då våra rekommendationer för det fortsatta genomförandet av VG2020?

Frågan är svår att besvara då våra huvudsakliga slutsatser från halvtidsutvärderingen dels rör strategins roll, relationen till verksamheten i stort och samspelet mellan olika centrala aktörer och inte minst relationen mellan vad vi betraktar som strategins kärna och spets. Detta är större och mer grundläggande strategiska och organisatoriska frågor, som i hög grad inte lämpar sig för att adressera i halvtid för VG2020, utan som bör diskuteras i samband med en eventuell ny strategi bortom VG2020.

Inte heller har vi, som konstaterats, en tydlig bild av vilka resultat som strategins insatser levererar eller vilka effekter strategin har i detta avseende. Vi vet och har i kapitel 3 visat vilka insatser som genomförts, vi har en delvis tydlig bild av vilka förändringar i dessa som BHU:s rekommendationer förefaller ha bidragit till att skapa, men bilden är mindre klar när det gäller att bedöma vilka resultat insatserna skapar och i synnerhet hur dessa påverkar uppfyllandet av målen för VG2020.

Mot den bakgrunden menar vi att det finns tre huvudalternativ till rekommendationer för den andra halvan av VG2020:s genomförande.

Alternativ 1 är att ge nya rekommendationer baserade på resultaten från det hittillsvarande genomförandet, framför allt slutsatserna i kapitel 3 och 4. Då blir nästa fråga hur ska man värdera dessa slutsatser. Ska man – något förenklat – fortsätta att prioritera de områden där resultaten utvecklats väl eller ska man istället prioritera de områden där utvecklingen fortsatt släpar efter eller t.o.m. utvecklas i fel riktning i förhållande till målen?

Alternativ 2 är att låta nuvarande rekommendationer ligga kvar, ett år till eller för hela den återstående perioden.



Alternativ 3 är att ta bort de nuvarande rekommendationerna och istället låta strategin i sin helhet fungera som styrdokument.

Alla tre alternativen har tyvärr både för- och nackdelar.

Alternativ 1 är det som kanske kan förefalla mest lockande för den som vill visa handlingskraft. Problemet är dock att kunskapsunderlaget för att välja vilka nya rekommendationer man ska lämna är litet.

Alternativ 2 har fördelen att det förefaller vara det som sannolikt orsakar minst förvirring bland aktörerna. Alternativet kan också motiveras utifrån att rekommendationerna förefaller ha påverkat vilka insatser som görs men vi har ännu inte sett någon direkt konkret påverkan på måluppfyllelsen. Samtidigt måste man vara ärlig och se att det saknas ett tydligt kunskapsunderlag även för en sådan rekommendation.

Alternativ 3 skulle sannolikt skapa ny förvirring, även om det finns en otydlighet i upplevelsen av vilken roll rekommendationerna spelar för strategin.

Kontigos samlade rekommendationer inför den andra halvan av VG2020 blir mot bakgrund av ovanstående att låta de nuvarande BHU-rekommendationerna ligga kvar också för resterande delen av strategins tidsperiod.

Kontigo menar också att strategin och dess genomförande i övrigt också bör fortsätta som hittills under den innevarande perioden. Preciseringar av mål eller en bredare diskussion kring aktörernas roller i genomförandet är rekommendationer som inte bör genomföras inom ramen för den nu aktuella perioden. Det finns inte heller anledning att nu föra en diskussion om vad vi i den här rapporten kallar strategins kärna och spets.

Slutligen menar Kontigo att arbetet med att ta fram en ny strategi och skapa förutsättningar för denna dock bör inledas snarast, såsom diskuteras nedan.

Rekommendationer för kommande strategier

De viktigaste rekommendationerna från vår utvärdering rör arbetet med eventuella nya strategier. Även här är det dock svårt att skapa tydliga och konkreta rekommendationer då frågan spänner över stora delar av både kommunernas och regionens verksamheter. Vi har ändå landat i följande relativt breda och försiktigt formulerade rekommendationer för arbetet med den kommande strategin.

Utveckla den strategiska dialogen mellan Västra Götalandsregionen och kommunerna

Vår första rekommendation rör behovet av att utveckla den strategiska dialogen mellan kommunerna och regionen. Utvärderingen har tydligt visat att det behövs en mer direkt och mer gemensam dialog omkring vad en regional utvecklingsstrategi ska vara, vilka behov den ska fylla och hur olika aktörer ska kunna bidra. Kommunalförbunden har tillsammans med BHU hittills utgjort viktiga plattformar för en sådan dialog. Det är dock Kontigos bedömning att den direkta dialogen mellan kommunerna och regionen behöver stärkas. Den nuvarande strategin att basera en del av genomförandet av VG2020 på delregionala handlingsplaner har fungerat för den del av finansieringen som är direkt knuten till dessa, men fungerar sämre när det gäller att integrera det regionala och lokala perspektivet i en strategi för territoriet.



I vår utvärdering (kapitel 2) pekar vi på några olika sätt som vi menar att man kan bygga en strategi som både tar hänsyn till de politiska och förordningsrelaterade behoven av att skapa en bred strategi som bygger strategins kärna och behoven av att utveckla en strategi som kan adressera territoriegemensamma, långsiktiga och sektorsövergripande utmaningar.

En ny strategi måste grundas på en tydligare förändringsteori

En ny strategi måste vidare grundas på en tydligare förändringsteori där kärna och spets är tydligt definierade och där såväl ordinarie insatser som extraordinära insatser kan pekas ut i syfte att nå strategins övergripande mål.

Vi tror att det behövs visionära och engagerande mål på den övergripande nivå, mål som beskriver en förändring i tillstånd som många upplever som relevant. Vi tror vidare att man i målen behöver tydliggöra skillnaden mellan mål som relaterar till strategins kärna och sådana som utgör utmaningarna i dess spets. Även dessa mål bör vara formulerade i termer av förändringar i ett tillstånd som upplevs som en utmaning.

Utöver detta bör man utveckla mål för de aktiviteter som genomförs och för vilka resultat aktiviteterna leder till för dem som deltar i eller utgör målgruppen för dem. Vi upplever särskilt behovet av att kunna beskriva resultaten som särskilt angelägen då nuvarande mållogikupbyggnad saknar detta.

Kan en ny regional utvecklingsstrategi kombinera behovet av kärna och spets`?

Slutligen menar vi att en avgörande fråga för en kommande strategi blir att hantera kombinationen av att *både* vara en bred och inkluderande regional utvecklingsstrategi som uppfyller kraven från regeringen avseende vilka frågor som en regional utvecklingsstrategi ska innehålla och de krav politiken har när det gäller en strategi som kan fånga upp och belysa bredden i den verksamhet man svarar för *och* en spetsigare del som pekar ut ett mindre antal önskvärda förändringar som kräver en nära samverkan över hela territoriet för att hantera.

Om vi antar att en ny regional utvecklingsstrategi i hög grad kommer att innehålla beskrivningar och analyser av en rad olika frågor och sakområden, så tror vi här att det är viktigt att man för vart och ett av de områden som identifieras tydligt pekar ut vilka aktörer som bär det övergripande ansvaret och vilka dokument som är styrande för dessa aktörers verksamhet. Detta bör då utgöra kärnan i den nya strategin. I anslutning till det finns en möjlighet att ytterligare lyfta fram någon större utmaning där det är tydligt att det krävs en territoriellt övergripande flernivåsamverkan för att skapa en rörelse i riktning mot de mål man önskar uppnå och på så sätt bygga strategins spets.

På så sätt kan en ny VG2020-strategi klara alla tre roller som en regional utvecklingsstrategi har: för det första, att berätta om vilken verksamhet som aktörerna bakom strategin finansierar och genomför, för det andra att svara upp mot de breda innehållsliga krav som förordningen om regional tillväxtarbete ställer på en regional utvecklingsstrategi. Slutligen så kan en sådan strategi också identifiera en spets utifrån frågornas karaktär och där målet är att via aktörerna i territoriet sätta fokus på ett mindre antal frågor och mål.

