



Länsstyrelsen  
Västmanlands län

REGIONAL UTVECKLING

# Lärandeplan för regionalt tillväxtarbete i Västmanlands län

Åtgärdsprogram för ett bättre lärande  
i program, projekt och ordinarie arbete

LÄNSSTYRELSENS RAPPORTSERIE

Rapport 2011:4

Titel: Lärandeplan för regionalt tillväxtarbete i Västmanlands län -  
Åtgärdsprogram för ett bättre lärande i program, projekt och ordinarie arbete  
Regional utveckling  
Länsstyrelsen i Västmanlands län  
Diariernr 300-323-11  
Upplaga: 50

## **Förord**

I Västmanland, liksom i andra län, har ett antal program tagits fram och genomförts under det senaste decenniet. Det har varit tillväxtavtal, tillväxtprogram, regionalt utvecklingsprogram, klimat- och energistrategi m fl. Programmen är vägledande för projektverksamheten och även för ordinarie arbete hos olika utvecklingsfrämjande aktörer i länet.

En hel del erfarenheter har gjorts under hand i arbetet med programmen. Dessa erfarenheter har samlats i denna rapport tillsammans med förbättringsåtgärder för lärandet inom det regionala tillväxtarbetet, vilka successivt avses genomföras under de kommande åren. Det innebär en bättre systematisering och kvalitetssäkring av processen för att driva program och projekt samt att arbeta mer genomtänkt och strukturerat med uppföljning och utvärdering.

Rapporten är därmed en lärandeplan för det regionala tillväxtarbetet i länet. Den utgör också en avrapportering från Västmanland till Näringsdepartementet. Regeringen har i uppdrag 23 i regleringsbrev för länsstyrelserna för budgetåret 2010, föreskrivit att länen ska upprätta en lärandeplan för det regionala tillväxtarbetet.

Västerås den 31 mars 2011

Karin Tilly  
Chef Regional utveckling

Bo Bernerstedt  
Programsamordnare

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Sammanfattning .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Vad planen omfattar .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Framtagande, genomförande och uppföljning av program .....</b>	<b>4</b>
3.1	Hur olika aktörer engageras i framtagande, genomförande och uppföljning av program samt hur arbetet organiseras .....	5
3.2	Typ av uppföljning/utvärdering i programarbetet .....	6
3.3	Mätning av aktivitets-, resultat- och effektmål .....	7
3.4	Hur hållbarhetsdimensionerna integreras.....	9
<b>4</b>	<b>Spridning av kunskap, resultat och erfarenheter.....</b>	<b>11</b>
4.1	Målgrupper.....	11
4.2	Hur aktörer deltar i lärandet .....	12
4.3	Återföring av resultat mellan program, projekt och andra insatser.....	12
4.4	Hur kunskaper, erfarenheter och resultat tas tillvara.....	13
4.5	Sammanställning av resultat och aktiviteter .....	13
4.6	Informations-spridning och kommunikation .....	14
<b>5</b>	<b>Omvärldsbevakning och analys .....</b>	<b>15</b>
5.1	Systematisering och bevakning av viktiga händelser i omvärlden .....	15
5.2	Inhämtning av kunskap från regional utveckling i andra län/regioner och forskning samt hur den tas tillvara .....	15

## Bilagor

1. Horisontella mål i programarbete
2. Medlemmar i SUV och Västmannarådet
3. Partnerskapet för Tillväxtprogrammet
4. Partnerskapet för Kompetensplattformen

# 1 Sammanfattning

Lärandeplanen för regionalt tillväxtarbete i Västmanland kännetecknas av fyra P, vilka återkommer som en röd tråd i planen:

P = Program(-utveckling)	P = Process
P = Projekt och andra insatser	P = Praktisk återkoppling och resultat

Ett handlingsprogram har utformats utifrån de förbättringsförslag som tagits fram. Förbättringarna ska successivt genomföras under 2011-2013.

Förbättringsinsatser för programarbete (se delavsnitt 3.1)

- |   |   |
|---|---|
| 1. <i>Fördela ansvarsområden</i>  | 4. <i>Utforma uppföljningsbara mål/indikatorer</i>                |
| 2. <i>Utveckla det regionala ledarskapet och involvera dessa personer mer</i> | 5. <i>Tillsätta resurser i form av personal och projektmedel.</i> |
| 3. <i>Tillsätta styrgrupp</i>   | 6. <i>Bygga in ett system för lärande från början.</i>            |

Förbättringsinsatser för typ av uppföljning (se delavsnitt 3.2)

- |   |
|---|
| 7. <i>Förbättra ansökningshandlingar, beslut med villkorsbilagor samt läges-/slutrapporter.</i> |
| 8. <i>Lärande vid möten inom programmen – återkommande dialog.</i>                              |
| 9. <i>Enkät till aktörer.</i>   |
| 10. <i>Enkät till målgrupper.</i>   |

Förbättringsinsatser för aktivitets-, resultat och effektmål (se delavsnitt 3.3)

- |   |   |
|---|---|
| 11-12. <i>Nya aktivitetsindikatorer utformas för Tillväxtprogram och Kompetensplattform</i> |   |
| 13-14. <i>Nya resultatindikatorer utformas för</i>  | ” |
| 15-16. <i>Nya effektindikatorer utformas för</i>  | ” |
| 17-18. <i>Nya kvalitativa mål utformas för</i>  | ” |

Förbättringsinsatser för hållbarhetsindikatorerna (se delavsnitt 3.4)

- |  |
|--|
| 19. <i>Existerande riktlinjer (se bilaga 1) för de horisontella målen används i ökad grad.</i> |
| 20. <i>Krav i ansökan och dialog med sökanden.</i>   |
| 21. <i>Krav i beslut.</i>  |
| 22. <i>Aktörer för de fyra dimensionerna involveras mer.</i>                                   |
| 23. <i>Sakkunniga för hållbarhetsperspektiven utses.</i>                                       |
| 24. <i>Uppföljning. Riktlinjer för uppföljning av de horisontella perspektiven utarbetas.</i>  |

Förbättringar vad gäller spridning av kunskap, resultat, erfarenheter (se avsnitt 4)

- |   |
|---|
| 25. <i>Företagarrådet utvecklas med representanter för lokala företagareföreningar.</i> |
| 26. <i>Utvidgat uppdrag till delansvariga och lärprocesser.</i>                         |
| 27. <i>Erfarenhetsutbyte/successivt lärande för projektgrupper/insatsområden.</i>       |
| 28. <i>Återkoppling till projekten genom kvalitativ uppföljning av projektgrupper.</i>  |

- 29. *Kunskapsbank program*. Erfarenheter systematiseras digitalt och fysiskt.
- 30. *Kunskapsbank projekt*. En systematiserad bank av erfarenheter och resultat.
- 31. *Årlig rapport* om tillväxtarbetet.
- 32. *En kommunikationsplan för lärandeprocessen tas fram*

Förbättringar av omvärldsbevakning och analys (se avsnitt 5).

- 33. *Årlig statistik för effektindikatorerna* (länsutvecklingen). Länsstyrelsen ansvarig.
- 34. *Ny kunskap* inom programmens åtgärdsområden. Delansvariga åtgärdsområden
- 35. *Erfarenheter av tillväxtinsatser* i andra län, nationellt, internationellt. Delansvariga.
- 36. *Deltagande i regionala/nationella/internationella nätverk* för kunskapsuppbyggnad
- 37. *Kunskapsdialog med regionala och nationella aktörer*.

## 2 Vad planen omfattar

Länets regionala utvecklingsprogram (RUP) antogs hösten 2007. Horisontår är 2020. Programmet innehåller sex insatsområden:

- Företagande och arbete
- Energi för framtiden
- Livslångt lärande
- Regional identitet
- Ett effektivt transportsystem
- En god vardag.

Länsstyrelsen är samordnare av programmet. Dock ligger flertalet av områdena utanför Länsstyrelsens ordinarie ansvar. Länsstyrelsen har att förlita sig på andras expertis och kunskap. Det gäller främst insatser inom energi, regional identitet och en god vardag.

RUP:en omfattar ett brett spektrum av områden och insatser. En lärandeplan för samtliga ovanstående områden innebär ett omfattande uppföljnings- och utvärderingssystem. De olika insatsområdena innehåller också var för sig delmängder av olika aktörer. Dessa grupperingar har inte självklara samband sinsemellan, även om det är angeläget att de utvecklar sitt samspel.

Länsstyrelsen har därför valt att koncentrera lärplanen till två programområden, som Länsstyrelsen i sin ordinarie verksamhet arbetar med i det regionala tillväxtarbetet:

- Tillväxtprogrammet 2009-2013
- Kompetensplattformen

När en genomarbetad lärplan för ovanstående två program har prövats, kan denna utgöra mall även för andra delprogram.

Bland annat avses en ny Länsplan/Länsstrategi successivt ersätta nuvarande RUP. Arbetet koncentreras under 2011 till fysisk planering, infrastruktur och kommunikationer samt arbetsmarknad och kompetensförsörjning.

---

I följande tre avsnitt (3-5) presenteras under varje delavsnitt först de erfarenheter och lärande som gjorts under de program som bedrivits hittills under 2000-talet. Därefter presenteras åtgärder för förbättringar. Förbättringarna ska successivt genomföras under 2011-2013.

### 3 Framtagande, genomförande och uppföljning av program

Lärandeplanen kännetecknas av fyra P:

P = Program(-utveckling)

P = Projekt och andra insatser

P = Process.

P = Praktisk återkoppling och resultat

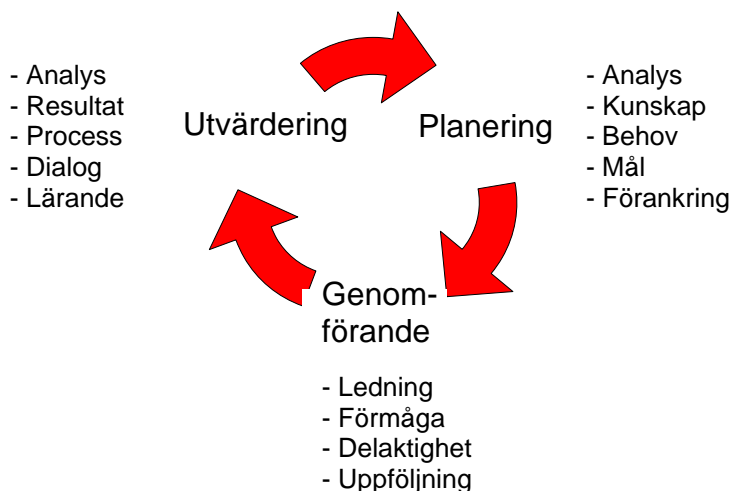
*Programarbetet* utgör stommen i det regionala tillväxtarbetet. Det är här analyser, mål, inriktningar och uppföljnings-/utvärderingssystem utformas för en längre tidsperiod.

*Projekt.* Så långt möjligt utgör ordinarie arbete och förändrade arbetssätt av olika företagsfrämjande aktörer, utbildare med flera, grunden i genomförandet av programmet. Projektverksamhet är i grova drag verktyget för att kraftsamla, utöka och förnya de tillväxtfrämjande insatserna. Direkta företagsstöd ingår också i åtgärdsarsenalen.

*Processen* är kittet i utvecklingsarbetet. Att alla aktörer känner sig delaktiga och har inflytande i såväl programframtagande som i genomförande, är förutsättningen för engagemang och initiativ. Processen måste drivas och hållas samman av ett regionalt ledarskap som lyfter fram betydelsen av gemensamma insatser, av att kraftsamla kring fokusområden samt av att få gehör för länsutvecklingsfrågor på nationell nivå.

*Praktisk återkoppling och resultat.* Lärprocessen innebär att tillväxtarbetet i länet görs utifrån en kontinuerlig och systematisk uppföljning och utvärdering. Syftet är att denna process, med inflöden av idéer och kunskap utifrån som en viktig del, ska leda till mer ändamålsenliga och effektivare insatser till nytta för företag och länsinvånare.

#### Lärandeprocessen





### 3.1 Hur olika aktörer engageras i framtagande, genomförande och uppföljning av program samt hur arbetet organiseras

Erfarenheter och lärande finns sedan tidigare regionala program (bl a Tillväxtavtalet 2000-2003, Tillväxtprogrammet 2004-2007 och RUP 2007-2020) av vad som varit viktiga inslag för att få engagemang kring programarbetet.

- Inledningsvis i framtagandet av programmet har intresset varit relativt stort från såväl kommuner, näringslivsfrämjande aktörer, företag, högskola m fl.
- Ansvar för skrivningen av programmet har legat på ett fåtal personer.
- Om inte programmet fyllts med nya pengar, har intresset bland partnerskapet avtagit successivt under genomförandet.
- Har inte ansvariga organisationer för respektive insatsområde utsetts och det definierats vad som ligger i detta ansvar, har intresset bland partnerskapet avtagit ytterligare.
- I vissa fall har utvecklade uppföljnings- och utvärderingssystem funnits för programmen. Aktivitets-, resultat- och effektindikatorer/mål har satts upp för olika åtgärdsområden och dess insatser/projekt. Arbetet har dock varit för omfattande i förhållande till tillgängliga resurser inom Länsstyrelsen. Ansvar har heller inte fördelats ut på flera organisationer. I takt med att intresset minskat för programmet, har också arbetet med riktad uppföljning och utvärdering avtagit.
- Merparten av program- och projektarbetet har inriktats på att få fram nya insatser och stödja nya etapper av befintliga insatser. Tid och utrymme för reflexioner och summering har inte prioriterats.

Utifrån detta kan följande insatser definieras för att få ökat engagemang i programarbetet.

#### Åtgärder för förbättringar

1. *Ansvarsområden.* Engagera olika aktörer med uppdelning av ansvarsområden tidigt i programframtagandet, även i kartläggnings- och analysarbetet.
2. *Regionalt ledarskap.* Utnyttja det ledarskap som finns i form av SUV och Västmannarådet (se delavsnitt 4.1) under hela programprocessen, vilket bidrar till engagemang och delat ansvar bland ledande politiker, högre tjänstemän och företagare samt övriga berörda.
3. *Styrgrupp.* Tillsätt en styrgrupp med ledande representanter för större aktörer för samhällsorganisationer, näringsliv och högskola. Styrgruppen ska finnas både i programframtagande och genomförande samt som mottagare av utvärderingar tillsammans med ansvarig programsamordnare.
4. *Mål och indikatorer.* Utforma konkreta, gemensamma mål/indikatorer för programmet.
5. *Resurser.* För genomförande inom programmet ska finnas resurser i form av arbetande personer enligt ansvarsområdena, samt pengar för utvecklings- och projektverksamhet.
6. *Bygg in ett lärandesystem* från början i programarbetet, så att uppföljningar och utvärderingar kontinuerligt görs och ingå som en naturlig del i programarbetet.

### 3.2 Typ av uppföljning/utvärdering i programarbetet

Tidigare program som drivits i länet har främst haft aktivitets-, resultat- och effektindikatorer som uppföljnings-/utvärderingsmått. Särskilt tillväxtprogrammet 2004-2007 hade ambitiösa mål och indikatorer.

- Dock visade det sig vara svårt att följa upp framförallt aktivitets- och resultatindikatorerna med den mängd projekt och insatser av olika karaktär som genomfördes under perioden. Uppföljningsresurserna på Länsstyrelsen var begränsade och hade inte delegerats ut till andra aktörer. Samtidigt ställdes det inte tillräckligt tydliga krav på projekten att definiera tydliga mål i linje med programmet innan projektstart, vilka sedan skulle följas upp under genomförandet och redovisas vid projektslut.
- Vad partnerskapet ansåg om programarbetet och dess eventuella mervärde, följdes inte upp i programmet i tillräcklig omfattning. Inte heller om ändringar gjorts i ordinarie arbete av företagsfrämjande aktörer och andra aktörer till följd av deltagande i tillväxtprogrammet.
- Vid olika program- och arbetsmöten togs lärande upp som en del på dagordningen, dock inte fullständigt och utifrån en fastlagd struktur.
- Målgrupperna för projekt och insatser – företagare, utbildade m fl – har inte systematiskt fått lämna sin syn på mervärdet av insatsen. En bättre strategi och planering för denna uppföljning hade gjort lärandet mer heltäckande.

Bland annat med ovanstående erfarenheter som grund, föreslås följande typer av förbättrade processer:

#### Åtgärder för förbättringar

7. *Ansökningshandlingar, beslut med villkorsbilaga samt läges-/slutrapporter.* Bättre ansökningshandlingar utformas samt mallar för beslut, villkorsbilaga enligt EU-modell och läges-/slutrapporter, där uppföljningsbara mål finns definierade som utgår från programmets mål och indikatorer samt horisontella mål. Dessa mål följs upp vid genomförda etapper i projekt och vid avslut.

8. *Lärande vid möten inom programmen – återkommande dialog.* "Vad har vi nu lärt oss när vi genomfört detta?" Gör lärandeprocessen till en viktig verksamhet genom att lägga in uppföljning, utvärdering och återkoppling som moment vid möten och konferenser för partnerskapet.

9. *Enkät till aktörer.* Fråga årligen aktörer som deltagit i programarbetet om det gett något mervärde och om det lett till ändringar i ordinarie arbete.

10. *Enkät till målgrupper.* Fråga målgrupperna i projekt vid avslut eller vid avstämningstillfällen vid längre projekt vad de anser om insatsen genom enkäter. Det är angeläget att olika strategiska grupper av projekt väljs ut varje år, då uppföljningsresurser för totalundersökningar är begränsade.

### 3.3 Mätning av aktivitets-, resultat- och effektmål

Av hittillsvarande programarbete har tillväxtprogrammet 2004-2007 innehållit alla de tre indikator typerna (se kommentar om svårigheter i avsnitt 2.2). Lärande från detta tidigare program med underliggande projekt/insatser, är i huvudsak följande vad gäller uppföljning av målen/indikatorerna:

- Målen och indikatorerna var för många och svåra att följa upp och utvärdera.
- Uppföljningen var inte fördelad mellan delansvariga i programmet, utan samordnaren Länsstyrelsen ansvarade för hela jobbet, vilket visade sig vara ett allt för omfattande arbete i förhållande till tillgängliga resurser.
- I första hand rörde det sig om kvantitativa mål i program och projekt. Kvalitativa mål sattes inte upp, dvs vad partnerskapet ansett om programframtagande och genomförande samt vad deltagare (främst företagare och utbildade) tyckt om mervärdet av projektet/insatsen.
- Årliga aggregerade sammanställningar av hur målen har hittills uppfyllts (som ett avstamp för en lärandediskussion), var svåra att göra p g a komplexiteten och den stora volymen av indikatorer som skulle följas upp.

#### Åtgärder för förbättringar

Följande indikatorer är exempel på sådana som kan vara aktuella att följa upp i program, projekt och ordinarie arbete. Aktivitetsindikatorerna är en form av volymmått för gjorda insatser, resultaten vad insatserna lett till och effekterna om och hur insatserna gett avtryck på utvecklingen lokalt och regionalt. Tidsaspekten för när de ska följas upp är olika – från under genomförande (aktiviteter) upp till flera år efter genomförande (resultat och effekter).

Fortsatt utvecklingsarbete återstår, då nedanstående indikatorer bör göras färre och renodlas för att förenkla uppföljningsarbetet.

#### **Aktivitetsindikatorer**

##### *11. Tillväxtprogrammet*

Följande indikatorer kan användas för att följa upp och få ett helhetsgrepp på *Tillväxtprogrammets aktiviteter i projekt och ordinarie arbete i supportorganisationer:*

- Affärsutveckling i befintliga företag.* Antal deltagande företag i aktiviteter män-kvinnor - breddad marknad/export, män-kvinnor, -samverkan mellan företag, - coachning/ mentorskap, män-kvinnor - stöd/krediter, män-kvinnor, övriga aktiviteter, män-kvinnor.
- Nyföretagande.* Antal personer/företag i: - gemensamt anordnade info/inspirations-träffar, om starta eget, män-kvinnor, invandrare, - rådgivning i starta eget, män-kvinnor, invandrare, - som fått mentorer, män-kvinnor, invandrare, - antal utbildade i starta eget, män-kvinnor, invandrare, - antal deltagare i insatser 0-3 år efter företagsstart, män-kvinnor, invandrare, - antal i inkubatorsverksamhet, män-kvinnor, invandrare.
- Innovatörer.* Antal personer/företag som fått: - innovationsrådgivning, män-kvinnor, invandrare - innovationsfinansiering, män-kvinnor, - volym stöd/finansiering, män-kvinnor, - FoU-support från Mälardalens högskola, män-kvinnor, invandrare.
- Företagsklimat.* Antal företagare, män-kvinnor, och kommunanställda, män-kvinnor, som deltagit i långsiktiga aktiviteter för att förbättra det lokala företagsklimatet.

##### *12. Kompetensplattformen:*

Dessa indikatorer används för att följa upp arbetet med *Kompetensplattformsuppdraget:*

- Antal genomförda matchningsaktiviteter (möte näringsliv - utbildningsanordnare).*

- b) Antal behovsinventeringar, rapporter, analyser, kartläggningar som framkommit.
- c) Antal kanslimöten per år och antal deltagare per kanslimöten per år.
- d) Antal initiativ som tagits - eller insatser som gjorts - som ett resultat av de aktiviteter som genomförts.
- e) Antal mediainslag för att nå länets medborgare

### **Resultatmål**

#### **13. Tillväxtprogrammet**

Följande indikatorer används för att följa upp resultatet inom *Tillväxtprogrammets aktiviteter i projekt och ordinarie arbete i supportorganisationer*:

- a) Antal nya företag män-kvinnor (org.nr), b) Antal nya jobb män-kvinnor c) Antal utvecklade/nya produkter/tjänster som nått en marknad, män-kvinnor, d) Antal företag som ökat sin marknad, e) Antal kommuner som förbättrat sitt betyg (Sv Näringslivs undersökning).

#### **14. Kompetensplattformen**

Dessa indikatorer används för att följa upp arbetet med *Kompetensplattformsuppdraget*:

- a) Ökad samverkan mellan arbetsgivare och utbildningsanordnare, vilket kan bestå av forum för dialog och kunskapsutbyte, behovsinventering, kompetensplanering. Mäts i antal genomförda möten, seminarier, förmedlade kontakter.
- b) Västmanlands kompetenskartan, en kartläggning över länets kompetensprofil för kunskapsunderlag och för att nå länsövergripande samsyn i kompetens- och utvecklingsfrågor. Beställning som levereras hösten 2011. 2 seminarier genomförs.
- c) Kommunikation om Västmanlands kompetensbehov och utbildningsformer genom media, webb och medverkan i olika fora. Mäts i antal genomförda möten, seminarier, mediainslag.
- d) Mer och bättre vägledning för unga och arbetssökande, kompetenshöjande insatser och kvalitetsförbättringar. Mäts i antal studie- och yrkesvägledare som nås av insatser.
- e) Framtagning av projekt som finansieras av regionala projektmedel och EU-medel som verktyg för genomförande av punkt 1-3. Mäts i antal personer som nås genom de olika projektinsatserna, projektens finansiella volym och antal samverkanspartners.

### **Effektmål**

#### **15. Tillväxtprogrammet**

Följande indikatorer används för att följa upp läns- och kommunutveckling inom *Tillväxtprogrammets insatsområden*:

- a) Årlig lönesumma i länet/kommunerna, män-kvinnor (närmvärde för tillväxten), b) Antal exporterande små/medelstora företag per år, c) Årligt nyföretagande i länet/kommunerna, män-kvinnor, d) Antal patent/designskydd från små/medelstora företag i länet/år.

#### **16. Kompetensplattformen**

Följande indikatorer används för att följa upp arbetet med *Kompetensplattformsuppdraget*:

- a) Utbildningsnivå bland länets invånare, män-kvinnor, b) Ökad arbetsmarknadskunskap hos elever och arbetssökande, män-kvinnor c) Färre ungdomar som utexamineras från skolan utan full behörighet, män-kvinnor d) Lägre ungdomsarbetslöshet, män-kvinnor, e) Fler yrkeshögskoleutbildningar som matchar regionens efterfrågan på arbetskraft, män-kvinnor f) Fler studerande vid yrkeshögskoleutbildningar män-kvinnor (Västmanland har låg nyttjandegrad på beviljade utbildningar.), g) Ökad andel lyckade rekryteringsförsök (mätningar genomförs av Svensk Näringsliv, som i sin senaste undersökning påvisade att vart femte rekryteringsförsök i Västmanland misslyckas).

**Kvalitativa mål****17. Tillväxtprogrammet**

Följande indikatorer används för att följa upp läns- och kommunutveckling inom *Tillväxtprogrammets insatsområden*:

- a) Årlig enkät till partnerskapet om inställningen till programarbetet under föregående år.
- b) Enkät till projektdeltagare/stödmottagare för ett strategiskt urval av insatser varje år, där de får ge synpunkter och ange en gradering av mervärdet av deltagandet/stödet.

**18. Kompetensplattformen**

Dessa indikatorer används för att följa upp arbetet med *Kompetensplattformsuppdraget*:

- a) Kontinuerlig dialog med kanslideltagare och aktörer om fokus och inriktning på det gemensamma arbetet.
- b) Utvärdering vid årets slut i form av workshop med förbättringsförslag och planering av kommande års aktiviteter.
- c) Löpande projektavrapporteringar till kansliet, vilket främjar korsvis lärande och samverkan projektledningarna emellan.

**3.4 Hur hållbarhetsdimensionerna integreras**

Länsstyrelsen har som samordnare av bl a Tillväxtprogrammet arbetat med att flytta fram positionerna för jämställdhet, integration, miljö och folkhälsa. Alla fyra är viktiga att beakta vid planering och genomförande av tillväxtfrämjande insatser. De har dessutom potential att öka tillväxten, då betydligt fler kvinnor kan bli företagare än idag, fler med invandrarbakgrund kan komma i jobb eller bli företagare, ökad miljöhänsyn, miljöteknik m m är en allt viktigare konkurrensfaktor samt en god hälsa ger möjligheter till att göra ett bra jobb.

Under 2005-2006 togs ambitiösa riktlinjer fram för de tre första horisontella målen (se bilaga 1). Utbildningar anordnades därefter för partnerskapet (ca 40 organisationer) om grundkunskap samt tips på hur de horisontella målen kan integreras i ordinarie företagsutvecklande arbete och i projekt.

Några erfarenheter/lärande från detta tidigare arbete:

- Kunskapen ökade bland de utbildade. Denna klingade dock av successivt, bl a för att inga ansvariga utpekades för att kontinuerligt bevaka och utveckla de horisontella perspektiven.
- Ansökningshandlingar sågs över och kraven skärptes något på beskrivningar av mål och aktiviteter för de horisontella målen i samband med bl a projektansökningar. I besluten om stöd ställdes dock sällan några specifika krav för de horisontella målen, annat än könsuppdelade mål för antalet deltagare m m, samt då och då även mål för att personer/företagare med invandrarbakgrund ska delta.
- I partnerskapet finns några organisationer som genom sin verksamhet blir bärare av och representerar de fyra horisontella dimensionerna., Det är (utanför Länsstyrelsen) Förbundet Agenda 21 Västmanland (miljö), Winnet Västmanland (kvinnors företagande) och Mälardalens Kvinnolobby. Någon specifik aktör för etnisk mångfald har inte hittats sedan FAI - Fackligt Aktiva Invandrare upphörde

2005. Sakkunniga i frågorna på t ex Länsstyrelsen och Landstinget har endast kunnat delta i program- och projektarbete i smärre utsträckning. Mälardalens högskola skulle kunna vara en resurs med bl a genuskunskap.

I arbetet med *Kompetensplattformsuppdraget* sker ett kontinuerligt utbyte med sakkunniga för horisontella dimensioner på Länsstyrelsen och en formaliserad utbytesform är under utprövning. Arbetet hittills sker enligt följande upplägg:

1. Presentation av uppdraget att bilda kompetensplattformar för sakkunniga på Länsstyrelsen.
2. Dialogmöte om hur integrera de horisontella målen i den projektskrivning som tas fram.
3. Förslag till åtgärder om hur arbetet med de horisontella målen på de regionala projekt som kompetensplattformen omfattar, kan konkretiseras och utvecklas.

Sammanfattningsvis kan sägas att involveringen av sakkunnig personal leder till ett ömsesidigt utbyte som ger projekten den konkretisering av aktiviteter inom de horisontella perspektiven, som projektledningarna ofta saknar möjlighet att utarbeta på egen hand.

#### Åtgärder för förbättringar

19. *Existerande riktlinjer* (se bilaga 1) används för de horisontella målen och kompletteras med folkhälsa. Riktlinjerna sprids och checklistor görs som används kontinuerligt i programarbete, projektriggning, projektansökningar, projektbeslut, genomförande, uppföljning och utvärdering. Arbetet startar med mindre pilotinsatser görs för att säkerställa och utveckla metoder med hjälp av sakkunniga på Länsstyrelsen.

20. *Krav i ansökan och dialog med sökanden*. En översyn görs för vad sökandena av projektmedel ska ange, för att bättre beskriva hur de hållbarhetsaspekterna integreras i aktiviteterna. Regelmässigt tas också upp en dialog med sökanden med ovanstående riktlinjer och checklista som utgångspunkt, om de olika hållbarhetskriterierna är ofullständigt beskrivna.

21. *Krav i beslut*. Besluten för projektmedel ses också över, så att de tydligare i mål och aktiviteter betonar hållbar tillväxt som viktiga delar i projektet.

22. *Aktörer för de fyra dimensionerna involveras mer*. De aktörer som nu är med i det s k partnerskapet för tillväxtfrågor engageras mer och få uppgifter i programarbetet inom sina respektive sakområden. En aktör för etnisk mångfald bör också hittas.

23. *Sakkunniga för hållbarhetsperspektiven utses*. En ytterligare skärpning av vikten av hållbarhetsaspekterna är att utse ansvariga aktörer för dessa frågor. Dessa får i uppgift att bevaka, lyfta fram och aktivt verka för att partnerskap påverkas och kompetensutvecklas inom jämställdhet, integration/etnisk mångfald, miljö och hälsa som tillväxtfaktor.

24. *Uppföljning*. Riktlinjer för uppföljning av de horisontella perspektiven utarbetas.

## 4 Spridning av kunskap, resultat och erfarenheter

### 4.1 Målgrupper

Tillväxtarbetet utgår i deltagande från quadruple helix-begreppet. Det betyder att deltagare från näringsliv, samhällsorganisationer, utbildning/högskola och ideella organisationer bjuds in och involveras.

*Länsstyrelsen i Västmanlands län:* Länsstyrelsen innehar på regeringens uppdrag och under ledning av landshövdingen det regionala utvecklingsansvaret.

*VKL:s styrelse och SUV.* Politiken i det tillväxtfrämjande arbetet i länet utgörs av VKL:s (Västmanlands kommuner och Landsting) *styrelse*. De kan besluta i viktiga programfrågor. SUV - samverkan för utveckling i Västmanland - är en utvidgad VKL-styrelse med även länets riksdagsledamöter. Det är ingen beslutsgrupp, men kan ta gemensam ställning i vissa frågor.

*Västmannarådet* är en ny grupp på länsnivå, bestående av beslutsfattare från regionala organisationer, Mälardalens högskola och näringslivet. Rådet tar upp strategiska frågor inom länets innovationssystem. Syftet är att få en samsyn om angelägna utvecklingsinsatser och ett gemensamt målinriktat utvecklingsarbete som leder till ökad hållbar regional tillväxt.

Dessa nämnda grupper utgör det regionala ledarskapet. De mer operativa aktörerna finns i organisationen för de olika programmen.

*Tillväxtprogrammet – företagsutvecklande aktörer.* Inom tillväxtprogrammet finns fyra grupper – team – för de fyra insatsområdena. Tillväxtrådet är en gemensam grupp alla ca 50 företagutvecklande aktörer i länet (se bilaga).

*Företagarråd.* För tillväxtprogrammet finns också ett företagarråd. Dess syfte är att fånga upp synpunkter och erfarenheter från företagen själva.

*Kompetensplattformen.*

I arbetet med *Kompetensplattformsuppdraget* finns ett kansli där Länsstyrelsen är sammankallande genom en särskilt avsatt resurs. Mötena planeras in i förväg och genomförs en gång i månaden. Kansliet består av representanter för organisationer på regional nivå, t ex Arbetsförmedlingen, Landstinget, Mälardalens högskola och Västmanlands kommuner och Landsting, arbetsgivare och kommunala utbildningsförbund. Genom en bred representation och förankring i kansliet utbyts information om respektive deltagande organisations arbetsområde. Utifrån den sammantagna kompetensen och höga kunskapsnivån i kansliet, kan resonemang föras samt nya idéer och gemensamma utvecklingsprojekt initieras, vilket leder kansliets arbete framåt. Informationen växlas upp och går tillbaka till respektive organisation och blir en effektiv form av kunskapsspridning på området arbetsmarknad och kompetensförsörjning runtom i länet.

*Ny Länsplan/Länsstrategi*

Länets kommuner, Landstinget, Länsstyrelsen samt Västmanlands Kommuner och Landsting (VKL) har beslutat att gemensamt utveckla och konkretisera det befintliga regionala utvecklingsprogrammet (RUP) samt addera den rumsliga dimensionen. Avsikten är att utveckla RUP till en Länsplan som konkret stödjer en ökad tillväxt i

hela länet samt positionerar länet tydligare i pågående och kommande strukturförändringar.

Arbetet med Länsplanen ska inledningsvis fokuseras på tre delområden: Fysisk planering, Infrastruktur och kommunikationer samt Arbetsmarknad och kompetensförsörjning. Vid sidan av de tre prioriterade frågorna har identifierats två grundläggande aktiviteter som kompletterar de tre sakområdena; en uppföljning av befintligt RUP samt en omvärldsanalys. Arbetet kommer att ske under 2011-2012.

#### Åtgärder för förbättringar

*Aktörer för de fyra dimensionerna involveras mer (se ovan avsnitt 3.4).*

*25. Företagarrådet utvecklas med representanter för lokala företagareföreningar.*

## **4.2 Hur aktörer deltar i lärandet**

Idag sker viss uppföljning och utvärdering i första hand i projekt. Inget systematiskt lärande finns i tillväxtarbetet på program, projekt och processnivå annat än att ett antal länsindikatorer för tillväxtprogrammet följs och presenteras varje år på tillväxtrådets möte. Här är ett antal förbättringsområden.

#### Åtgärder för förbättringar

*26. Utvidgat uppdrag till delansvariga. I programmen finns delansvariga aktörer för olika insatsområden. De får också i uppdrag att, tillsammans med Länsstyrelsen, svara för att lärandeprocesser utvecklas för deltagare i insatsområdena.*

*Lärande vid möten (se punkt 8).*

*27. Erfarenhetsutbyte för projektgrupper/insatsområden. Vi bl a utlysningar av medel och vid andra projekt/insatser, där grupperingar av projekt kan göras, ordnas gemensamma erfarenhetsutbyten. Innehåll är dialog om gemensamt lärande, fördjupning i teman och behov av ny kunskap.*

## **4.3 Återföring av resultat mellan program, projekt och andra insatser**

Erfarenheter av hittillsvarande programarbete är att intresset för programgenomförandet har en tendens att klinga av, om inte programmen hålls levande och aktuella via bl a ett regionalt ledarskap, fylls med resurser, följs upp och innehåller moment av lärande.

I programmen finns insatsområden, mål och indikatorer utpekade (se delavsnitt 2.3), som sedan utgör riktlinjer och vägledning för projekt, andra insatser och ordinarie arbete under programperioden.

För att kunna följa upp mål och resultat i programmet, måste indikatorerna i projekt och andra insatser aggregeras till projektgrupper eller åtgärdsområden. För att fånga



vad partnerskapet och deltagare anser om program/projekt, behövs att synpunkter samlas in (se avsnitt 2.2) och förs dialog om vid programmöten.

#### Åtgärder för förbättringar

*Rapport till Länsstyrelsens ledning, SUV, Västmannarådet (se punkt 26 och 32).*

28. *Återkoppling till projekten.* Varje år görs ett urval av projekt, där deltagarna får besvara en enkät om mervärdet av att vara med i projektet. För dessa görs en återkoppling till projektägaren med dialog om resultatet och behov av eventuella förändringar.

## **4.4 Hur kunskaper, erfarenheter och resultat tas tillvara**

*På programnivå* har egna utvärderingar gjorts av tidigare tillväxtavtal/program och RUP. Likaså har tidigare halvtids- och fulltidsutvärderingar av EU:s strukturfondsprogram fungerat som inspel inför uppläggningsen av nya program. Systematisering av dessa erfarenheter har dock inte gjorts. Kunskaper som vunnits av att driva andra liknande program har heller inte spridits brett eller funnits en fördjupad dialog om i partnerskapet.

*På projektnivå* har uppföljning och utvärdering förbättrats under senare år. Det hänger också samman med Följeforskning i större EU-finansierade projekt, är en annan källa för erfarenheter. Dock har resultat och erfarenheter inte heller här systematiserats och sammanställts. (Välja ut några projekt och sätta i händerna på vår högskolepraktikant som kommer nu i april?)

#### Åtgärder för förbättringar

*Hands on-uppföljning/utvärdering.* Vid möten och konferenser för partnerskapet finns alltid på dagordningen: "Vad har vi nu lärt oss när vi genomfört detta?" (se punkt 8).

29. *Kunskapsbank program.* Erfarenheter av olika programarbeten, inkl sammantällning av enkätsvar, samlas och systematiseras digitalt och fysiskt av Länsstyrelsen som huvudansvarig i länet för det regionala tillväxtarbetet för att användas i underlag och diskussioner om nya program/strategier m m. Delar av detta läggs ut på webben.

30. *Kunskapsbank projekt.* En mer systematiserad bank av erfarenheter och resultat inkl sammanställning av deltagarenkät svar (se avsnitt 3.2-3.4), läggs upp digitalt av Länsstyrelsen som huvudansvarig i länet för det regionala tillväxtarbetet med indelning efter åtgärdsområden, målgrupper m m. Delansvariga för olika åtgärdsområden (inkl hållbarhetsdimensionerna) involveras. Delar av detta läggs ut på webben, dock inte värderingar av olika insatser.

## **4.5 Sammanställning av resultat och aktiviteter**

I projekt som Länsstyrelsen medfinansierar, ger läges- och slutrapporter en relativt god bild av aktiviteter och uppnådda resultat. Dock aggregeras inte alla projekt till åtgärdsnivå för att få en helhetsbild av insatserna. Vidare samlas inte aktiviteter och resultat i de olika aktörernas ordinarie arbete in. Det innebär att man inte kan jämföra antal deltagare och resultat inom åtgärdsområden t ex mellan olika år, bara kostnadsnivån.

Åtgärder för förbättringar

31. *Årlig rapport om tillväxtarbetet.* Varje år sammanställs en rapport om föregående års insatser inklusive lärande. Källor är bl a länsstyrelsens årsredovisning om regionalt tillväxtarbete, läges-/slutrapporter från projekt, inrapporteringar om ordinarie arbete från respektive aktör utifrån indikatorerna (se delavsnitt 3.3) och enkäter från partnerskapet respektive från ett urval av deltagare i projekt. I rapporten ingår också uppföljning av effektindikatorerna. Huvudansvarig i länet för det regionala tillväxtarbetet - Länsstyrelsen - ansvarar för sammanställningen och tar hjälp av delansvariga. Rapporten ska ha fördjupande avsnitt om som varierar år från år samt en årlig basredovisning.

Rapporten om insatser, erfarenheter, lärande i programmen presenteras även till strategiska grupper för det regionala ledarskapet (SUV och Västmannarådet). Syftet är att få reaktioner (från ett strategiskt perspektiv) på fortsatta insatser utifrån de erfarenheter som gjorts

*Återkoppling till projekten.* (Se punkt 30).

## 4.6 Informationsspridning och kommunikation

Fysiska möten och webb-plats har hittills varit de informationskanaler som använts i programmet för att ge information och kommunicera med partnerskapet. I huvudsak är det dessa kanaler som avses användas även framöver för olika lärandement.

Åtgärder för förbättringar

*Lärande vid möten inom programmen* (se punkt 8).

32. *En kommunikationsplan för det regionala tillväxtarbetet inklusive lärandeprocessen tas fram.* Den ska bl a innehålla följande:

- *Huvuddialog årligen om lärande i olika forum.* Då den årliga rapporten är klar, sker dialog/diskussion i forum:
  - SUV, Västmannarådet (det regionala ledarskapet).
  - Tillväxtrådet (partnerskap för tillväxtprogrammet, ca 50 aktörer)
  - Kansliet för kommunikationsplattformen
- *Webb-plats.* De officiella webb-sidorna för programmen ska även innehålla information och medge kommunikation om erfarenheter och lärande.
- *Communities på webben.* En gemensam webbplattform etableras för partnerskapen i programmen, där såväl aktuellt arbete som planer och erfarenheter kan diskuteras och föras dialog om.
- *Företagarportalen.* Den existerande [www.foretagarportalen.se](http://www.foretagarportalen.se) i Västmanland utvecklas till att även vara forum för dialog med företagare om erfarenheter av olika tillväxtfrämjande insatser.

## 5 Omvärldsbevakning och analys

### 5.1 Systematisering och bevakning av viktiga händelser i omvärlden

Att bevaka vad som händer inom programområdena i andra län, på nationell nivå och internationellt, är en viktig input till att pröva nya metoder och infallsvinklar. Nya rön och information om företagsutveckling, utbildning m m, sköljer hela tiden över oss på konferenser, möten, via rapporter, studiebesök, media etc.

Idag finns ingen systematik i partnerskapet om vilka som ska ansvara för vad i omvärldsbevakningen, annat än att Länsstyrelsen svarar för indikatorerna för länsutvecklingen. Vad som ska bevakas, fråsett denna statistik är inte heller fastlagt.

#### Åtgärder för förbättringar

33. *Årlig statistik för effektindikatorerna* (länsutvecklingen).

34. *Ny kunskap* inom programmens åtgärdsområden. Delansvariga för respektive åtgärdsområde i programmen.

35. *Erfarenheter av tillväxtinsatser* i andra län, nationellt, internationellt. Delansvariga för respektive åtgärdsområde i programmen.

### 5.2 Inhämtning av kunskap från regional utveckling i andra län/regioner och forskning samt hur den tas tillvara

Idag sker i princip kunskapsinhämtning när ett nytt program eller projekt ska riggas och man vill ha nya infallsvinklar och metoder för hur insatser kan läggas upp. Kontakter med aktörer i andra län är då det vanligast förekommande angreppssättet, följd av eventuella rön/kunskap från nationella myndigheter.

Någon mer systematisk omvärldsbevakning, oberoende av aktuella behov, är inte så vanligt förekommande. En systematik behöver byggas upp, så inhämtningen inte är så ad hoc-betonad samt att den blir en del i ordinarie arbete.

Det kollektiva lärandet bör också betonas, d v s att samtliga i partnerskapen i länet på något sätt är delaktiga lärprocessen samt att vi drar erfarenheter från andra län i samma situation.

#### Åtgärder för förbättringar

*Kunskapsbank program* (se punkt 29).

*Kunskapsbank projekt* (se punkt 30)

36. *Deltagande i regionala/nationella/internationella nätverk* för kunskapsuppbyggnad. Programsamordnare (Länsstyrelsen) och ansvariga för respektive åtgärdsområden i programmen ska aktivt vara med i olika nätverk. Ett viktigt regionalt forum är REGLAB, som är ett forum för lärande om regional utveckling. Aktivt deltagande i detta forum av flera från länet är angeläget.

*37. Kunskapsdialog med regionala och nationella aktörer.* På samma sätt som ovanstående håller sig programsamordnare och åtgärdsansvariga à jour med den nya kunskap som presenteras enligt följande:

- Regionförbund/Länsstyrelser/andra företagsfrämjande aktörer med regional närvaro.
- Nationella myndigheter: Tillväxtverket, Tillväxtanalys, Vinnova, SCB, Arbetsförmedlingen, YH-myndigheten, Skolverket, Högskoleverket m fl.
- Forsknings- och företagorganisationer: ESBRI, Arena för tillväxt, Företagarna, Svenskt Näringsliv m fl.

Rapportering sker minst varje kvartal enligt e-postlista för partnerskapet.

Ingår i Länsstyrelsens rapportserie  
ISSN 0284 - 8813

**Har du frågor, önskar fler exemplar m m, kontakta**  
Länsstyrelsen i Västmanlands län, 721 86 Västerås

Tfn 021-19 50 00 | Fax 021-19 51 35 | E-post: [vastmanland@lansstyrelsen.se](mailto:vastmanland@lansstyrelsen.se)  
[www.lansstyrelsen.se/vastmanland](http://www.lansstyrelsen.se/vastmanland)