



DEN ATTRAKTIVA REGIONEN

Gemensamma målbilder i komplexa projekt

Tre utvecklingsprojekts framgångar och utmaningar

Ulrika Nilsson, Länsstyrelsen i Västmanland
Iréne Tallhage Lönn, Regionförbundet Kalmar län
Kerstin Oremark, Region Gävleborg
Red: Malin Bosaeus, Projektsekreterare DAR

Patrik Tornberg, WSP
Jacob Witzell, Trivector
Charlotta Fredriksson & Fredrik Reinius, WSP



Innehåll

Inledning.....	4
Lärdomar.....	6
Malin Bosaeus & Charlotta Fredriksson	
Återetablering av gruvor i nordvästra Västmanland.....	8
Ulrika Nilsson & Patrik Tornberg	
Pärlband på spåret:	
Funktionella arbetsmarknaden Hudiksvall.....	16
Kerstin Oremark, Charlotta Fredriksson & Fredrik Reinius	
Linnéstråket.....	22
Irène Tallhage Lönn & Jacob Witzell	

Inledning

Den attraktiva regionen (DAR) har under 2014 haft ett fördjupat fokus på målbildsarbete i komplexa projekt där många aktörer är involverade. Tre av DARs pilotprojekt genomfört ett fördjupat målbildsarbete. Syftet har varit att dra lärdomar av varandra och gemensamt bygga upp kunskap kring målbildsarbetens roll för effektiva samverkansprocesser. Denna skrift sammanfattar de gemensamma erfarenheterna. De tre processerna har sett olika ut, gemensamt är betoningen på den politiska processen. Dessutom har samtliga tre målbildsarbeten bedrivits med externt processtöd, som dock sett lite olika ut. I första kapitlet presenteras de generella lärdomarna från de tre parallella arbetena. De tre efterföljande kapitlen beskriver de tre processerna och respektive projektledare reflekterar kring arbetet.

När flera aktörer samverkar i samma projekt är utmaningen att få många att gå framåt tillsammans, och åt samma håll. Att ta fram en gemensam målbild är ett sätt att skapa en grund för detta. Involverade aktörer har olika förutsättningar, dels pga. att deras roller och ansvar skiljer, dels pga. att de kan vara olika resursstarka, dels pga. att de kan ha olika förväntningar i fråga om förutsättningar och mål. Det är inte okomplicerat att gå över administrativa gränser, men det är en nödvändighet. Några av de frågor som är centrala att ta upp i målbildsprocesserna är:



Vems är målbilden?

En central fråga är vem som faktiskt ska använda målbilden och i vilket syfte. Är målbilden till för att underlätta en arbetsgrupps interna arbete? Eller är målgruppen ett antal organisationer som helhet som ska förmås att gå åt samma håll? Eller är det så att målbilden vänder sig till invånarna i en kommun eller region?

Vad är en målbild?

Målbild är ett brett begrepp som kan tolkas på flera sätt. Det kan därför vara bra att tydliggöra vad som avses med begreppet i det specifika fallet. Är det en vision eller handlar det om konkreta mål? Och rör målbilden en samverkansprocess eller handlar det om en fysisk struktur?

Geografisk avgränsning?

Det måste vara tydligt för alla involverade parter vilken geografisk avgränsning som målbilden avser. Och kanske måste man se till ett större område än man inledningsvis trott, om det man önskar ska kunna uppnås.

Vilka frågor är viktiga?

Det är viktigt att ställa sig frågan om vilka frågor som är mest väsentliga i det specifika fallet. Det är också viktigt att kartlägga vilka frågor som skapar driv och ökar angelägenheten för arbetet hos respektive aktör. Olika parter kan ha olika hjärtefrågor.

Vad ska målbilden leda till?

Att i ett tidigt skede tydliggöra vad målbilden förväntas leda till kan vara ett bra sätt att undvika frustration. Ska arbetet leda till strategier, konkreta mål, gemensamma åtaganden eller något annat?



Lärdomar från DARs fördjupade målbildsarbeten

Malin Bosaeus, & Charlotta Fredriksson, Processtöd DAR

Nedan presenteras åtta lärdomar som har kommit fram genom erfarenhetsutbyte och kunskapsuppbyggnad kopplat till de tre fördjupade målbildsarbetena.

Målbilden är en manifestation av en process

Målbilder blir ofta anklagade för att vara universella och intetsägende, att de är så generella att de skulle kunna gälla överallt och ingenstans. Värt att lyfta fram är därför att varje ord faktiskt har vägts på en guldväg under långa och djupa diskussioner. Den slutligt formulerade målbilden är därför att se som en manifestation av en viktig samverkansprocess. Målbilden är därmed inte i första hand en slogan för framtida utveckling, utan ett redskap för det gemensamma arbetet. För att arbetet ska leva vidare genom den målbild som tagits fram kan det behövas en läsanvisning som förklarar de ställningstaganden som ligger bakom varje ordval och meningsföljd. En anvisning som länkar den genomförda processen med det fortsatta arbetet, inte minst för att göra arbetet mindre sårbart och avhängt på enskilda personer.

Avsiktsförklaringar för bättre samverkan

Som en följd av diskussionen om vad målbilden ska leda till och hur den ska genomföras så kan det vara en framgångsfaktor att upprätta en avsiktsförklaring mellan de medverkande parterna. Det kan finnas olika typer av avsiktsförklaringar. Ett exempel är avsiktsförklaring för genomförande av målbilden. Ett annat exempel är avsiktsförklaring som rör delaktigheten under processen och vars syfte är att säkerställa att alla parter har de resurser och det mandat som krävs för att genomföra processen tillsammans på lika villkor.

Projektledningsgrupp för att få arbetet gjort

En genomförandearriktad målbildsprocess syftar till att saker och ting ska hända, exempelvis i form av nya delprojekt. Det är då viktigt att redan från början rigga för att dessa ska kunna genomföras. Att benämna arbetsgruppen som projektledningsgrupp är ett sätt att visa på att deltagarna förväntas projektleda de insatser som identifieras under arbetets gång. Det är viktigt att gruppen har en ansvarskänsla och att alla arbetar med frågorna även på hemmaplan i de egna organisationerna.

Tillfällig arena skapar tillfällig energi

Att starta en målbildsprocess innebär att en tillfällig arena skapas, med fokus på ett specifikt projekt som genomförs i samverkan mellan vissa specifika parter. Det kan skapa en tillfällig energi som kraftsamlar de medverkande parterna till att hitta ett gemensamt mål. Att arenan är tillfällig kan skapa legitimitet att föra diskussioner utanför de vanliga gränserna. När målbilden är klar återgår man till vardagen, men med nya erfarenheter och perspektiv.

Skapa gemensamma referensramar

Att åka på studieresa tillsammans är ett effektivt sätt att skapa gemensamma referensramar genom gemensamma lärdomar och inspiration som i sin tur ger en bra grund för fortsatta diskussioner och arbete. Att åka på studieresa är också ett sätt att svetsa samman en effektiv arbetsgrupp, ”teambuilding”.

Låt det ta tid men plocka lågt hängande frukter under tiden

Processen där flera parter tar fram en gemensam målbild tar ofta längre tid än vad man kanske trodde när man gav sig in i arbetet. Det är viktigt att få gehör för detta i gruppen och hos beslutsfattare. För att inte tappa energi i gruppen och förtroende uppifrån kan det vara värdefullt att skapa, och jobba mot, delmål som kan visa på resultat under arbetets gång. Det kan handla om att genomföra seminarier eller delprojekt som är relevanta för målbilden.

Hitta allas angelägenhet

För att få med alla parter och generera driv i arbetet är det viktigt att hitta de frågor som upplevs som väsentliga för gruppen. Att hitta ”sense of urgency” är därför avgörande för processen, dvs. att projektet upplevs som angeläget och något som behöver göras nu.

Ett sätt att hitta ”sense of urgency” är att plocka fram de fem frågor som driver arbetet. Det kan göras genom att ta fram en bruttolista över frågor som de medverkande ser som relevanta, vilken gruppen sedan arbetar för att konkretisera och enas om en gemensam lista över ”de viktigaste fem”. Från många uppslag till de fem mest västenliga. I andra fall kan det däremot tydligt finnas en angelägen fråga som alla parter driver. Att då låta denna vara utgångspunkten kan vara ett sätt att skapa engagemang i gruppen, och man kan under målbildsprocessen lyfta perspektivet och bredda frågeställningarna. Från en fråga till att bredda det till de fem mest väsentliga.

Att ifrågasätta projektet kan vara förlösande

Det uppstår ibland stunder då deltagarna upplever målbildsarbetet som spretigt och man kanske känner osäkerhet kring vad nyttan egentligen är. Ibland sker detta när arbetet går från en abstrakt nivå till en mer konkret. Att medvetet samla upp gruppens skilda uppfattningar och hitta vad som är gemensamt viktigt att fokusera på är ett sätt att vända ett ifrågasättande till någonting konstruktivt. En sådan process kan i sig vara förlösande för gruppen att ta sig genom vilket kan generera energi för det fortsatta arbetet.

Västmanland

Återetablering av gruvor i nordvästra Västmanland

Ulrika Nilsson, Länsstyrelsen i Västmanland
Patrik Tornberg, WSP

Varför målbildsarbete?

Västmanlands pilotprojekt startade under hösten 2013 med anledning av att gruvnäringen har undersökt förutsättningarna för nyetablering av gruvor i nordvästra Västmanland runt år 2019-2021. En återetablering av gruvor i nordvästra Västmanland skulle innebära en ny arbetsmarknad för Västmanland och omgivande län, men samtidigt också kräva infrastruktur som klarar av att transportera malmen, välutbildad arbetskraft, goda pendlingsmöjligheter och tillgång till bostäder. Projektet handlar därför om att skapa samarbetsformer för en ändamålsenlig samhällsplanering för en verksamhet som inte kommer kunna vara etablerad förrän om 10 år. Målbildsarbetet initierades i syfte att ge arbetet en gemensam riktning och utgångspunkt för framtida åtgärder och agerande.

Process och organisation

Målbildsarbetet i Västmanlands pilotprojekt har bedrivits under ca ett års tid, med ett första projektgruppsmöte i november 2013 och en målbild som styrgruppen enats om i början

av oktober 2014. Projektets styrgrupp har utgjorts av företrädare för kommunstyrelserna i de tre involverade kommunerna Fagersta, Skinnskatteberg och Norberg (ibland benämnda FNS-kommunerna), ordföranden i landstingets kollektivtrafiknämnd, chefen för Samhällsbehov på Trafikverket Region Öst samt länsrådet som också varit styrgruppens ordförande. Styrgruppen har sammanträtt vid fem tillfällen under det år projektet har pågått men har mellan dessa tillfällen hållits underrättade om projektets framdrift genom den projektgrupp som bedrivit det operativa arbetet. Projektgruppen är en tjänstemannaorganisation bestående av personer som arbetar med strategiska utvecklingsfrågor i de tre kommunerna och landstinget, en samhällsplanerare från Trafikverket, samt tre personer från länsstyrelsen som också har haft det samordnande ansvaret för projektgruppens arbete. Projektgruppen har som regel haft månadsvisa möten, men i perioder tätare än så.

Projektets inledande mötena handlade mycket om att sätta en agenda för projektet, att reda ut förutsättningarna för det samt parternas förväntningar på resultatet. Mycket av diskussionen under denna inledande period handlade om den problematik som projektet behöver hantera. I början av 2014 beviljades projektet utvecklingsmedel för målbildsarbetet inom ramen för DAR och i mars 2014 anlätades en konsult från WSP som processtöd i målbildsarbetet. Utvecklingsarbetet inleddes med intervjuer med var och en av projektgruppens ledamöter.

Syftet var att undersöka skillnader och likheter i de deltagande parternas syn på varandras roller och projektets problemställningar och utifrån det klargöra förutsättningarna för en gemensam målbild. Förutom med deltagarna i projektgruppen gjordes även intervjuer med de två gruvbolag som har undersökningstillstånd i Norberg respektive Riddarhyttan.

Under dessa inledande moment i målbildsarbetet ringades problembilden in och under sommaren intensifierades arbetet med att formulera en målbild, först

genom en särskild diskussion om själva målbildsbegreppet och sedan genom ett successivt framarbetande av ett konkret målbildsförslag, delvis mot bakgrund av en fördjupad analys av de regionala utvecklingsförutsättningarna i FNS-området samt efter att ha sammanställt erfarenheter från andra gruvorters arbete med samhällsplanering. Den tidiga hösten präglades av förankring och successiv justering av tidigare målbildsutkast som i början av oktober resulterade i den målbild som styrgruppen kunde enas om:

Fagersta Skinnskatteberg och Norberg är en attraktiv del av Bergslagen och kännetecknas av samverkansformer som leder till att:

- Näringslivet har tillgång till den infrastruktur, marknad och arbetskraft som den behöver för etablering, utveckling och expansion
- Invånarna har god tillgång till det utbud av arbete, bostäder, fritidsaktiviteter och offentlig service som de behöver
- Avståndet till övriga Bergslagen och Mälardalen krymper

”Utveckling sker där människor och företag har tillgång till det de behöver”



Processen

Aktivitet	Syfte	Förankring
Undersöka skillnader och likheter i partnernas syn på varandras roller och projektets problemställningar	Klargöra förutsättningar för en gemensam målbild	Projektgruppsmöten Styrgruppsmöten
Framarbetandet av konkret målbildsförslag - Diskussion målbildsbegrepp - Besluta om typ av målbild - Fördjupade analys av regionala utvecklingsförutsättningar - Studie av erfarenheter av gruvetablering i andra orter	Formulera målbild <i>Gemensamt kunskapsunderlag</i> <i>Gemensamt kunskapsunderlag</i>	Projektgruppsmöten Styrgruppsmöten
Målbildsseminarium	Bredare förankring av DAR och målbildsarbete i de tre kommunerna i pilotprojektet	På styrguppens uppdrag
Framtagandet av slutligt målbildsförslag	Målbild för beslut i styrgruppen	Projektgruppsmöten Styrgrupp
Justering slutlig målbild	Målbild för beslut i styrgruppen	Projektgruppsmöten Styrgrupp

Organisation

Styrgrupp

Länsrådet länsstyrelsen
Kommunstyrelsens ordförande (2)
Andra vice ordförande (1)
Trafikverket chef samhällsbehov
Ordförande kollektivtrafikmyndigheten

Projektgrupp

Länsstyrelsen
Informatör (Länsstyrelsen)
Tjänstemän från kommunerna (4)
Trafikverket samhällsplanerare
Kollektivtrafikmyndigheten

Knäckfrågor

De olika momenten i målbildsarbetet resulterade i att ett antal knäckfrågor blev tydliga i projektet:

Intern vs extern förankring:

Det inledande arbetet tydliggjorde vissa skillnader i perspektiv bland de deltagande aktörerna. Det blev således tydligt att projektgruppen behövde ägna mer tid åt att prata ihop sig internt och att målbilden i första hand borde utformas med aktörernas egna organisationer som målgrupp. Styrgruppen indikerade samtidigt ett behov av att förankra projektet i en bredare krets inom de egna respektive organisationerna vilket ytterligare bidrog till ställningstagandet att inte utforma en målbild för en bredare uppsättning aktörer utan att primärt fokusera på de deltagande organisationerna. Som följd av det beslutades också att en större workshop skulle hållas för en bredare uppsättning politiker och tjänstemän från de deltagande organisationerna. När målbilden i ett senare skede började utkristalliseras bidrog dessa konstateranden också till ställningstagandet att målbildens primära funktion var att utgöra ett verktyg för samordning mellan de projektägande parterna snarare än en bred målbild för alla regionala utvecklingsinsatser i regionen.

Målbildens legitimitet:

Som initiativtagare till Den Attraktiva Regionen har Trafikverket starka intressen i projektet som sådant och har i sin roll som samhällsutvecklare ett starkt intresse

av att samverkansformer utvecklas som gör det möjligt att följa utvecklingen på nära håll och ha en god beredskap för åtgärder som kräver hög grad av samordning med lokala och regionala aktörer i senare skeden. Som nationell part ingår det däremot inte i Trafikverkets uppdrag att vara drivande för enskilda företags eller enskilda näringsars etablering i specifika regioner. Trafikverket styrs av de transportpolitiska målen och har inget eget intresse i en eventuell gruvetablering i Västmanland. Ställningstagandet att Trafikverket ska stå bakom målbilden var tydligt inom projektet vilket bidrog till slutsatsen att målbilden behöver lyfta fram goda samverkansformer som en uttalad komponent i målbilden. Diskussionen om Trafikverkets relation till projektet var också bidragande till beslutet att bredda målbilden från ett snävt fokus på gruvetableringar till näringslivets förutsättningar att etableras och utvecklas.

Den geografiska terminologin:

Vid det större målbildsseminarium som hölls inom ramen för projektet väcktes en diskussion om hur det geografiska området i den aktuella delen av Västmanland lämpligen benämns. I syfte att lyfta det regionala sammanhanget ur ett funktionellt snarare än administrativt perspektiv landade diskussionen om hur området skulle benämnas så småningom i referenser till kommunernas namn, Bergslagen och Mälardalen. Med avstamp i kommunnamnen utgår benämningen från den minsta beståndsdelen och med Bergslagen i den inledande raden

knyter projektet an till den industri- och gruvrelaterade regionala identitet som delvis karaktäriserar Bergslagen. Med den tredje punkten i målbilden betonas därtill överlappningen med Mälardalen och den inkluderande karaktären hos icke-absoluta regionala avgränsningar.

Hanteringen av omständigheter som präglas av stora osäkerheter:

Under projektets gång växte insikten om de finansiella problem och svårigheter som drabbat stora delar av den svenska gruvnäringen. Detta har stärkt riskmedvetenheten hos aktörerna och väckt en tydlig insikt om behovet av att prioritera insatser som ger nytta ur ett bredare samhällsperspektiv än enbart för gruvnäringen. Ett uttryck för detta är den utzoomning som gjorts i målbildsarbetet från gruvetableringar till näringslivets förutsättningar för etablering och utveckling. Ett annat svar på denna utmaning var att stärka det regionala perspektivet – en slutsats av den analys av FNS-områdets regionala utvecklingsförutsättningar som genomfördes och som resulterade i ett tydliggörande av att FNS-kommunernas kopplingar till sina respektive omland ser olika ut och innebär olika typer av potential.

Framgångsfaktorer

Vilja till samarbete och förankring:

Målbildsarbetet har skett med hög grad av förankring i styrgruppen som löpande har informerats om arbetets utveckling och fattat beslut om fortsatt inriktning,

något som varit en viktig förutsättning för det sätt som målbilden tagits fram på. Genom hela projektet har det funnits en kontinuerlig avstämning mellan styrgrupp och projektgrupp, dels genom den relativt höga mötesfrekvensen, och dels genom närheten mellan projektgruppens och styrgruppens ledamöter i ordinarie organisationer. Styrgruppen har uppvisat en tydlig vilja till samarbete och insikten om nyttan med regionalt samarbete bland de deltagande parterna har varit påtaglig – en nyckelfaktor om samarbetet ska få reell verkan i praktiken. Som ett led i förankringsarbetet undertecknade styrgruppen en avsiktsförklaring angående parternas medverkan i projektet. Vid styrgruppens första möte deltog också en representant för det nationella DAR-projektet vilket var viktigt för att skapa kunskap och engagemang i styrgruppen samt en förståelse för vikten av ett väl genomfört målbildsarbete. Därtill bidrog även det större målbildsseminarium som genomfördes med bred representation från de deltagande organisationerna till förankringen.

Insikten om vad det egentligen är som eftersträvas:

En annan framgångsfaktor, och förlösande moment i målbildsarbetet, var insikten om att det som är önskvärt med gruvetableringarna egentligen handlar om fler arbetstillfällen och ökad sysselsättning för befolkningen i regionen. Denna slutsats, i kombination med konstaterandet att gruvnäringens framtid är osäker, innebar ett tydligt kliv framåt i målbildsarbetet då det bidrog till att lyfta perspektivet från enbart gruvnäringen till

näringslivets förutsättningar för etablering och utveckling. Ett viktigt ingångsvärde för flera av parterna, även om det har betonats olika starkt, har varit just att de eventuella åtgärder som vidtas med anledning av detta projekt ska ge nytta oavsett om gruvorna blir av eller inte och med denna perspektivförskjutning tillgodoses detta intresse på ett tydligare sätt, samtidigt som det gör målbilden förenlig med Trafikverkets ståndpunkt och roll i projektet. En viktig orsak till att denna insikt kunde växa fram var att parterna kunde ägna så pass mycket tid åt målbildsarbetet och därmed hinna arbeta igenom de knäckfrågor som dök upp ordentligt.

Inkluderande mötesformer med högt i tak:

Deltagandet på projektgruppsmötena har varit högt trots relativt hög mötesfrekvens. För projektet har det varit avgörande att Trafikverket varit tydligt med hur man ser på sin roll i projektet och gentemot projektets målbild. På motsvarande sätt har det varit viktigt att nya personer har kunnat ställa de frågor de behöver ha svar på för att kunna komma in i och följa projektet. För att säkerställa ett öppet diskussionsklimat genomfördes en snabb uppföljningsenkät bland deltagarna efter merparten av projektgruppsmötena under framtagandet av målbilden med frågor om mötets form och innehåll. Svaren från denna enkät underlättade planeringen av kommande möten i syfte att möjliggöra ett så öppet diskussionsklimat som möjligt. Särskilt i perioder då processen präglades av ”spretighet” fyllde denna uppföljningsenkät en viktig funktion för att

också fånga upp de skilda uppfattningar som fanns om vad som var viktigt att fokusera på i det fortsatta arbetet.

Övrigt värt att förmedla

Målbilden som en manifestation av en process:

När den slutligen framarbetade målbilden presenteras är det lätt att läsa den som något banalt och allmängiltigt, men bakom de slutliga formuleringarna ligger mycket diskuterande och många ställningstaganden som inte är uppenbara för dem som inte varit med. I praktiken har så gott som vartenda ord i målbildsformuleringen varit föremål för noga övervägande. Målbilden kan därför ses som en manifestation av en process, där det egentligen är processen som är det centrala och där själva målbilden är en form av formalisering av vad man har kommit fram till i en process som fortsätter efter att målbilden är framtagen. Målbilden är alltså tänkt som ett redskap för att underlätta och effektivisera den samverkan som redan är påbörjad, snarare än att signalera en allmän vision för regionen. Därför är det också helt avgörande att styrgruppen har varit involverade i arbetet kontinuerligt under processens gång och inte bara fått ett färdigt målbildsförslag att ta ställning till. En konsekvens av denna slutsats är också att det finns ett behov av att dokumentera själva processen – inte bara i termer av vad som har hänt utan också vilka ställningstaganden som har gjorts på vägen – för att bibehålla målbildens vägledande funktion på längre sikt och göra dess innebörd mindre beroende av enskilda personers erfarenheter från processen.

Pärlband på spåret Hudiksvalls funktionella arbetsmarknads region

Kerstin Oremark, Region Gävleborg, Fredrik Reinius och Charlotta Fredriksson, WSP

Kuststråket med de två större regionala tyngdpunkterna Gävle och Sundsvall står inför omfattande infrastruktursatsningar vilket öppnar för nya mer intensiva pendlingsmönster där betydligt större marknader för arbete, studier och bostäder blir tillgängliga. I pilotprojektet FA Hudiksvall deltar, förutom Region Gävleborg, de direkt berörda kommunerna Hudiksvall, Sundsvall, Nordanstig, Söderhamn och Gävle, samt Trafikverket och kollektivtrafikmyndigheten X-trafik.

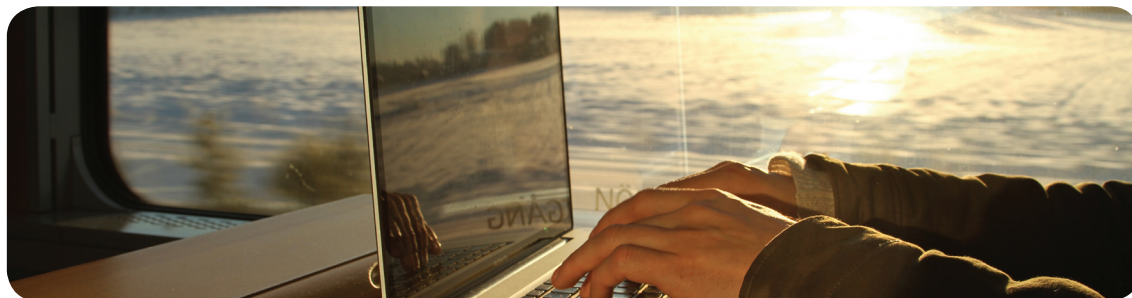
Syfte med målbildsarbetet

För att pilotprojektet ska kunna genomföras på ett bra sätt har styr- och projektledningsgruppen under 2014 genomfört ett fördjupat målbildsarbete med processtöd från det nationella projektet DAR. Processen

har syftat till att skapa samsyn mellan många olika aktörer på olika nivåer: den nationella aktören Trafikverket, den regionala aktören Region Gävleborg, samt fem kommuner av olika storlekar och belägna i två olika län. Ambitionen med målbildsarbetet har varit att skapa en målbild som alla medverkande kan känna delaktighet och engagemang för. Målbildsarbetet har varit genomförandeinriktat genom att målbilden fördjupas med strategier och aktiviteter. Målbilden ska vara realistiskt positiv, dvs. den ska skapa energi men samtidigt vara trovärdig.

Utgångspunkt för målbildsarbetet har varit:

- dels flera olika planeringsprocesser som rör rumsliga strukturer och vars mål är att stödja positiv regional utveckling, planering av transportinfrastrukturen och resande, framförallt kollektivtrafikresande, samt bebyggelseplanering.
- dels att koppla dessa processer till hur FA Hudiksvall kan få betydelse för hela regionen och bli en drivkraft för hela det 20 mil långa stråket.



Processen

Arbetsgruppens första
förberedande möte
September

Målbildsarbetet drar
igång på riktigt
Mars

Två viktiga beståndsdelar föds
- Alla vill till "solen"
- Vi ska stärka de egna
gemensamma styrkorna

Viktigt möte i
projektledningsgruppen
Juni

- Gruppen får en nytändning
och känner leverera
- Deltagarnas behov
sammanställs och utvärderas

Gemensam studieresa
Juni

Projektledningsgruppen skaf-
far sig gemensamma referen-
ser och finner inspiration till
de strategier som blir en del av
målbilden.

Workshop om
stationsutveckling
September

Första steget i
stationsutvecklingsstrategin

Målbilden förankras på
nytt för styrgruppen
September

Organisation

Styrgrupp

Kommunstyrelsens ordförande och
oppositionsråd i kommunerna (5)
Regionstyrelsens ordförande
Regionchef Trafikverket

Projektledningsgrupp

Kommunala planeringschefer (5)
Trafikverket samhällsplanerare
Region Gävleborg
Kollektivtrafikstrateg

Målbild

I kuststråket mellan Gävle-Sundsvall har invånarna tillgång till en differentierad arbetsmarknad, en stimulerande fritid och ett välfungerande vardagsliv. Näringslivet och det innovativa klimatet blomstrar. Stationsutveckling och god tillgänglighet skapar förutsättningar för en attraktiv och dynamisk flerkärnig region!

Utifrån målbilden har två strategier formulerats vilka syftar till att skapa förutsättningar att förverkliga målbilden.

Stationsutvecklingsstrategi, testpilot Hudiksvall

Steg 1. Hitta/skapa analysmetod för att förstå förutsättningar för stationsutveckling (t.ex. stationsläge, planering och mark för näringslivets behov, efterfrågan i olika tidsperspektiv, utformning av offentliga miljöer, bebyggelsens lokalisering i förhållande till kollektivtrafikanläggningar och annan infrastruktur).

Steg 2. Identifiera insatser för att stationsutvecklingen ska bidra till lokal och regional utveckling.

Steg 3. Skapa förutsättningar att genomföra insatserna!

Steg 4. Applicera analysmetoden och arbetsmetoden på andra orter i stråket.

Ortsstrukturstrategi

Steg 1. Identifiera, analysera och förstå olika orters värden för stråkets utvecklingspotential (t.ex. flerkärnighet, regionala kärnor, tillväxtmotorer, pendlingsrelationer, befolkningsstruktur, näringslivsstruktur, fastighetsindex).

Steg 2. Identifiera insatser så att strategiska värden kan förädlas och stråkets orter komplettera varandra i fråga om bostadsmarknad, näringsliv, arbetsmarknad, kultur, fritid, turism, utbildning, etc.

Steg 3. Skapa förutsättningar att genomföra insatserna!



Tillvägagångsätt

Piloten är organiserad med en styrgrupp och en projektledningsgrupp. Styrgruppen består av kommunstyrelsens ordförande och oppositionsråd från de fem kommunerna som ingår i projektet, regionstyrelsens ordförande samt Trafikverkets regionchef. Benämningen projektledningsgrupp kommer ur ambitionen att pilotprojektet ska resultera i delprojekt som olika deltagare ska projektleda. Genom att tidigt arbeta med ett genomförandeperspektiv skapas en ansvarskänsla inom gruppen, och förutsättningar för spridning i de enskilda organisationerna.

Målbildsprocessen löpte parallellt med omvärldsanalys och kunskapsinhämtning. Genom att projektledningsgruppen gav sig själva läxor mellan träffarna kunde man ganska snabbt börja bygga upp en gemensam bild av sin verklighet. Initialt i målbildsarbetet ställde man sig frågor som; Hur ser en önskvärd utveckling ut? Hur ser förutsättningar, möjligheter och hot ut? Vilka måste vara med för att utvecklingen ska nå dit vi önskar?

Det konstaterades att målbildsarbetet måste inkludera två spår;

1. Stockholm-Uppsala-regionens attraktionskraft som ekonomisk motor för näringsliv, arbete och kultur m.m.
2. Stärka de egna gemensamma styrkorna (vilka måste identifieras och förutsättningar för att de ska bli just gemensamma måste skapas).

Senare i processen stramades målbildsarbetet åt och man började göra avgränsningar både geografiskt och med avseende på vilka frågeställningar som skulle behandlas. En vision, men också strategier och aktiviteter för förverkligande, började växa fram.

Inför ett av projektledningsgruppmötena ombads deltagarna att lista de fem frågor de, utifrån sin organisations perspektiv, såg som viktigast att hantera i ett målbildsarbete. Deltagarnas svar sammanställdes i en matris där det blev tydligt vilka teman som var viktiga att hantera.

	Kommun A	Kommun B	Myndighet A	...
Stationsläge och stationsområde	x	x		
Koppling till övrig kollektivtrafik		x	x	x
Regionförstoring				
Samverkansplanering		x	x	x

Exempel på kategorisering av behov

Målbilsarbetet har gett mervärden

Projektledningsgruppen hittade tidigt i processen huvudtemat för den målbildsformulering som skulle komma att bli den slutgiltiga. Genom att hitta ett tema som deltagarna ägde tillsammans kunde de gå vidare och ställa sig viktiga frågor för att identifiera och hantera målkonflikter i syfte att skapa samsyn ”på djupet”. En central fråga var vilket geografiskt område som egentligen avsågs, där man enades om att fokus ligger på stråket mellan Sundsvall och Gävle. Att det rör sig om en flerkärnig region, ett pärlband, betonades.

Temat, har därmed kunnat fördjupas, utvecklas och kvalitetssäkras i samband med att projektledningsgruppen har byggt upp kunskap och underlag tillsammans. Detta har gjort att gruppen har utvecklat sin samsyn kring viktiga frågor om hur de anser att regionen ska utvecklas och har, även om deltagarna känner varandra sedan tidigare arbete med den regionala strategiska infrastrukturgruppen och utbyggnad av Ostkustbanan, skapat insikter om framförallt övriga deltagares förståelse av verkligheten. Målbildsarbetet har även skapat förutsättningar för att utveckla arbetet över länsgränsen.

Knäckfrågor

Genom processen har både praktiska materiella frågor om målbildens utformning och funktion och processuella frågor uppkommit, och hanterats:

Hur håller vi intresset uppe under processens gång:

Målbildsarbetets stundtals höga abstraktionsnivå, och långsiktigheten i projektet kan utgöra en utmaning för att hålla uppe medlemmarnas engagemang i processen. Ett sätt att hantera detta har varit att arbeta med ett genomförandeperspektiv redan från början. Förutom att detta har varit ett sätt att gjuta ansvar i projektledningsgruppen så har det varit ett sätt för alla att se egna värden i att medverka i pilotprojektet.

Dubbelspårets betydelse för projektet:

En av de viktigaste materiella frågorna, som tidigt kom att dominera diskussionerna i projektledningsgruppen, har varit hur utbyggnaden av dubbelspår längs dagens enkelspåriga Ostkustbana ska se ut. Järnvägen löper genom de fem deltagande kommunerna. Pilotprojektet är delvis sprunget ur det nyligen avslutade projektet Samordnad planering 1 som syftat till att planeringsmässigt skapa förutsättningar för dubbelspår på sträckan mellan Gävle och Sundsvall.

I målbildsarbetets tidiga fas utgick större delen av projektledningsgruppens diskussioner ur just dubbelspåret, dess föreslagna spårkorridorer och eventuella stationslägen. Genom att DAR-piloten flyttade fokus från den specifika infrastrukturåtgärden till vilka värden man ville skapa, blev diskussionen bredare och fler frågor kunde inkluderas. När diskussionen i målbildsarbetets slutskede, återvände till stationslägen och spårdragningar så fanns en gedigen gemensam kunskapsbas att stå på.

Stationsutformning och lokalisering:

I projektet Samordnad planering 1 har möjliga förändringar av stationslägen och tillskott av stationer, samt restidsförlängning till följd av detta, i en ny-/ombyggd Ostkustbana aktualiserats. Därmed har områden kring stationerna varit en viktig fråga i målbildsarbetet. I den ”ranking” som genomfördes av projektledningsgruppen av vilka fem frågorna respektive aktör såg som viktigast att hantera i målbildsarbetet (se tabell ovan) rankades frågan som den allra viktigaste.

Som ett första steg i Stationsutvecklingsstrategin genomfördes under hösten ett seminarium med fokus just på stationsläge och utformning, specifikt i Hudiksvall. Deltog gjorde styrgruppen, projektledningsgruppen samt ytterligare tjänstemän från Hudiksvalls kommun.

En viktig utgångspunkt vid seminariet var: Vad betyder stationsmiljön lokalt, regionalt, nationellt? Seminariet tog sin utgångspunkt i en presentation av DAR-kommunernas frågeställningar och reflektioner kring sina aktuella stationslägen. Under senare delen av dagen koncentrerades frågeställningarna kring Hudiksvalls förutsättningar för en attraktiv

stationsmiljö. Seminariet leddes av professor Göran Cars, KTH, som också gav exempel på olika planeringsmodeller och erfarenheter.

Hur kopplas målbildsarbetet till andra processer som pågår parallellt?:

Även om DAR är ett kunskaps- och samverkansprojekt så finns det viktiga processer som sker parallellt som arbetet inom målbildsprocessen måste haka i för att kunskapen och den utvecklade samverkan ska komma till nytta.

Projektledningsgruppen har i sin omvärldsbevakning identifierat ett antal parallella processer som målbildsarbetet måste haka i.

Den främsta är sannolikt arbetet med Samordnad planering 1, och då särskilt de Besluts-PM som kommer att tas fram för olika delsträckor när arbetet snart går över i sin andra fas. Genom att Trafikverket, som driver både det nationella DAR-projektet och Samordnad planering, sitter med i pilotprojektets styrgrupp och projektledningsgrupp håller man sig informerad och har bättre förutsättningar för samordning även där.



Framgångsfaktorer

Genom att arbeta med ansvar och förtroende har gruppen lyckats skapa ett effektivt forum där de kan diskutera svåra frågor fritt. Genom att tidigt hitta fram till ett tema för den kommande målbilden har arbetet med samsyn och kunskapsökning kunnat utvecklas.

En framgångsfaktor har varit att målbildsarbetet genomsyrats av ett genomförandeperspektiv. Det märks dels i att strategier och aktiviteter kopplats till målbilden, vilka medverkande i projektledningsgruppen ansvarar för att leda. Att det är just en projektledningsgrupp, och inte en arbetsgrupp, är i sig ett sätt att skapa förutsättningar för målbildens genomförande. Att styrgruppen inkluderar politiker både från majoritet och opposition är också ett sätt att länka mot ett genomförande, eftersom arbetet får den förankring och legitimitet som är viktig i ett långsiktigt perspektiv.

Viktiga händelser

Den gemensamma studieresa som projektledningsgruppen genomförde till Skåne blev en viktig händelse i målbildsarbetet. Studieresan gav viktiga lärdomar kopplade till målbilden, skapade gemensamma referenser och inspirerade till de strategier som formulerats i syfte att genomföra målbilden. Särskilt Ortsstrukturstrategin som bygger på flerkärnighet, vilket i FA Hudiksvall illustreras av ett ”pärlband”.

Tips till framtida målbildsarbeten

Ett målbildsarbete tar ofta längre tid än vad man inledningsvis trott. Insikten att det tar tid att gå från abstraktion till konkretisering är viktig. Genom att balansera processen mellan de komplexa frågorna och att klara av delmål har man lyckats hålla engagemanget uppe. Delmålen har t ex varit de två seminarier som genomförts kopplat till högaktuella frågor, där tjänstemän och politiker medverkat.



Linnéstråket

Irène Tallhage Lönn, Regionförbundet
Kalmar län och Jacob Witzell, Trivector

Bakgrund

Pilotprojektet Linnéstråket utgår från Linnéuniversitetets geografi med lokalisering i de två residensstäderna, Kalmar och Växjö, på ca 10 mils avstånd. Universitetet, som bildades 1 januari 2010 genom sammanslagning av två högskolor, är sannolikt något av det allra viktigaste som hänt för regionens utveckling på mycket lång tid. Ser man till den positiva utveckling som andra regioner genomgått efter att ett universitet har etablerats så är förväntan att Linnéuniversitetet kommer att fungera som en katalysator för utvecklingen i regionen. Utgångspunkten för pilotprojektet är att Linnéuniversitetet kommer att medverka till en positiv utveckling såväl i och kring universitetsstäderna Kalmar och Växjö som längs den 10 mil långa sträckan emellan dem. De bägge städerna binds samman av riksväg 25 och järnvägen Kust till kust-banan som på sin väg mellan universitetsstäderna passerar de tre mindre kommunerna Lessebo, Emmaboda och Nybro.

Pilotprojektets mål är att finna gemensamma mål och samarbetsformer mellan de fem berörda kommunerna, regionförbunden och kollektivtrafikmyndigheterna i de två länen (Kronobergs och Kalmar län) samt Trafikverket. Utgångspunkten är

RUS (regional utvecklingsstrategi) för respektive län som pekar på vikten av större arbetsmarknadsregioner som förutsättning för tillväxt. Det fördjupade målbildsarbetet syftar till att formulera en gemensam plattform som ger kraft i det fortsatta arbetet. Pilotprojektet innehåller många olika frågor som berör flera planeringsprocesser på både nationell, regional och kommunal nivå. Många olika aktörer berörs och medverkar och alla ska se nyttan av att samordna sina olika processer, för den egna utvecklingen och för hela regionens gemensamma utveckling.

Pilotprojektets styrgrupp formulerade i ett tidigt skede målbilden/parollen:

***Ett universitet – två regionala centra -
en arbetsmarknadsregion.***

Det föder behov av att konkretisera hur Linnéuniversitetets etablering i regionen kan bli drivkraft för hela stråket och hur pilotprojektet kan förstärka den kraften.

Mervärde – fördjupad dialog ger gemensam bild och stärkt förankring

Linnéstråket är komplext genom mångfalden av aktörer med skilda ansvarsområden och beslutsmandat, breda och undersökande frågeställningar och långa tidsperspektiv. De fördjupade diskussioner som förts inom ramen för målbildsprocessen har syftat dels till att tydliggöra en gemensam bild av nuläge och önskad utveckling i regionen, dels att stärka den politiska förankringen och säkerställa en genomarbetad grund för det fortsatta arbetet.

Processen



Organisation

Styrgrupp

Regiondirektörer (2)
Kommundirektörer (5)
Trafikverket Region sydost
Kollektivtrafikmyndighetens trafikdirektör
Linnéuniversitetet

Arbetsgrupp

Regionförbunden (2)
Kommunala planerare (5)
Infrastrukturstrateg
kollektivtrafikmyndigheten
Trafikverket samhällsplanerare

Process – dialogmöten och workshop med ledande politiker

Målbildsprocessen har genomförts i form av dialogmöten och workshops med aktivt deltagande från politiker i organisationernas arbetsutskott samt tjänstemän med koppling till projektet. Arbetet genomfördes av en extern konsult, Trivector Traffic, med FoI-medel från Trafikverket.

Under planeringen av arbetsprocessen diskuterades i vilken utsträckning och i vilken form politikerna bäst kan involveras i målbildsarbetet. I dialog utmejslades följande upplägg:

Målbilden mejslades fram genom ett tvåstegsförfarande. En första serie möten fokuserade på aktörernas bild av de större utvecklingsfrågorna längs Linnéstråket, förväntningar på processen liksom förutsättningar för fördjupad samverkan längs stråket. Processledaren Trivector höll separata dialogmöten med respektive politiskt arbetsutskott i de fem kommunerna, regionala politiker i de två länen samt företrädare för Linnéuniversitetet.

Vid en efterföljande heldagsworkshop fick aktörerna prioritera och konkretisera frågeställningar och väsentliga insatsområden med utgångspunkt i den samlade problem- och nulägesbeskrivning som hade utkristalliserats under de föregående dialogmötena. Syftet var att pröva relevansen i olika frågor som kommit upp i diskussionerna och i grova drag gemensamt forma målbilden.

Dokumentationen från workshopen och dialogmötena låg sedan till grund för ett sammanvägt förslag till målbild med insatsområden för det fortsatta arbetet, som konsulten överlämnade till arbetsgruppen för Linnéstråket.

Knäckfrågor

Representation och kontinuitet

I målbildsarbetet skilde sig representationen åt mellan olika organisationer. Dialogmötet i en kommun genomfördes med tjänstemän istället för kommunstyrelsens arbetsutskott. Vid den gemensamma workshopen var också närvaron ojämn, med en övervikt av deltagare från mindre kommuner.

Processen kom också att sammanfalla med valrörelsen 2014. Hänsyn till detta krävde ett genomförande av den första mötesrundan i augusti och att den efterföljande workshopen fick skjutas till oktober. En situation uppstod med politiker som var på väg ut och andra som just var på väg in. Tidsförskjutningen och variationen av deltagare innebar en viss negativ påverkan på kontinuiteten i processen.

Avgränsning och bredd i diskussionen

Under processen uttrycktes två motstridiga synsätt på Linnéstråkets tematiska avgränsning. Ett mer koncentrerat synsätt med fokus på infrastruktur, fysisk planering, arbetsmarknad och universitetets funktion i det regionala utvecklingsarbetet ställdes mot ett synsätt där aktörer önskade hålla processen öppen också för att pröva andra frågeställningar. Detta uttrycktes dels konkret,

genom argument om att ett bredare synsätt skulle möjliggöra en förhandlingszon där ”vinna-vinna”-lösningar skulle kunna prövas, liksom att synergieffekter skulle kunna uppstå om fler frågor kunde beröras inom arbetet. Ett mer koncentrerat synsätt ansågs av andra vara nödvändigt för att kraftsamla och nå resultat. Oavsett synsätt fanns dock en stark gemensam uppslutning kring att ”kärnan” i arbetet utgörs av det mer koncentrerade synsättet. Projektet får framöver ta ställning till om också mer ”perifera” frågor ryms inom arbetet.

I målbildsprocessen avsågs denna problematik hanteras genom att i prioriterings- och konkretiseringsmoment legitimera en gemensam ”kärna” i projektet, samt sortera ut mer perifera frågor som stödjer kärnan och kan knytas till Linnéstråket-arbetet om några av aktörerna uttrycker intresse, men som inte i sig utgör något eget mål för projektet.

Framgångsfaktorer

Tillfällig diskussionsarena

Målbildsprocessen har inneburit formandet av en tillfällig diskussionsarena med fokus på Linnéstråkets utveckling. I detta sammanhang har diskussioner kunnat föras utifrån stråkets geografi och förutsättningar, snarare än utifrån traditionella administrativa gränser, såsom länsgränsen. Att en extern konsult har lett diskussionerna har stärkt möjligheten till en förutsättningslös dialog.

Workshopmetodiken har syftat till ökad samsyn, genom att deltagarnas perspektiv bryts mot varandra och aktörerna i dialog ”tvingas” att konkretisera synsätt och motivera insatser. Som ett resultat tydliggörs också konfliktfrågor som kan kräva särskild hänsyn i det fortsatta arbetet.

Genom målbildsarbetet har den tidigt formulerade ”parollen” för Linnéstråkets utveckling kunnat fördjupas och förtydligas i en process som samtidigt stärkt den politiska förankringen av arbetet.



Detta dokument är skapat inom ramen för DAR – Den attraktiva regionen – ett samarbete mellan:

